İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME FAKÜLTESİ - İŞLETME BÖLÜMÜ

ÖRGÜT KURAMI SEMPOZYUMU 10

8-9 ŞUBAT 2019
İzmir Ekonomi Üniversitesi

BİLDİRİLER KİTABI

Derleyen
Şükrü Özen

Düzenleyen
İzmir Ekonomi Üniversitesi
İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü

10. Örgüt Kuramı Sempozyumu Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), İzmir Ticaret Odası ve İzmir Ekonomi Üniversitesi desteğiyle gerçekleştirilmiştir

SEMPOZYUM DANIŞMA KURULU

Burcu Güneri Çangarlı, İzmir Ekonomi Üniversitesi (Sempozyum Dönem Başkanı)
Ali Danışman, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Nisan Selekler Gökşen, Boğaziçi Üniversitesi
Çetin Önder, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Şükrü Özen, İzmir Ekonomi Üniversitesi
A. Selami Sargut, Başkent Üniversitesi
Nazlı Wasti, Orta Doğu Teknik Üniversitesi

SEMPOZYUM BİLİM KURULU

Birgül Arslan, Koç Üniversitesi
Anıl Divarcı Çakmaklı, İstanbul Şehir Üniversitesi
Ali Danışman, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Serkan Dirlik, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
R. Arzu Kalemci, Çankaya Üniversitesi
Deniz Kantur, İstanbul Bilgi Üniversitesi
Özlem Yıldırım Öktem, Boğaziçi Üniversitesi
Deniz Öztürk, Bakırçay Üniversitesi
Kerim Özcan, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Çetin Önder, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Şükrü Özen, İzmir Ekonomi Üniversitesi
Hakan Sezerel, Anadolu Üniversitesi
Cenk Sözen, Başkent Üniversitesi
Deniz Tunçalp, İstanbul Teknik Üniversitesi

SEMPOZYUM DÜZENLEME KURULU

(İzmir Ekonomi Üniversitesi)
Şükrü Özen
Burcu Güneri Çangarli
Mehmet Gençer
Esra Doğan

SUNUŞ

Örgüt Kuramı Çalıştayı adıyla 2010 yılında başlayan etkinliğimiz 10uncu yılına ulaşmış bulunmaktadır. Bu başarı, Türkiye'de örgüt kuramı çalışan genç ve kıdemli tüm bilim insanlarının bildiğini ve yaptığını paylaşma, akranlarından fikir alma ve daha iyiye ulaşma isteğinin bir sonucudur. Bu vesileyle, 2017 yılından bu yana Sempozyuma dönüşen etkinliğimiz sürekliliğini sağlayan tüm katılımcılara, tartışmacılara ve davetli konuşmacılara teşekkürü bir borç bilirim.

İlk etkinliğimiz Behlül Üsdiken hocamızın konuşmasıyla açılmıştı. 10. Örgüt Kuramı Sempozyumunun açılış konuşması için de hocamızı davet ettik, sağolsun bizi kırmadı, kendisine çok teşekkür ediyoruz. Behlül Üsdiken hocamızın "Türkiye'de İşletme Grupları: Sahipler ve Yöneticiler" başlıklı konuşmasının yine ufkumuzu açacağına eminim.

Çalıştay düzenleme fikri, çok sayıda bildirinin kısa sürede sunulduğu ve yetersiz geribildirimin alındığı kitlesel bilimsel etkinliklerden duyulan hoşnutsuzluktan doğmuştu. Bu nedenle, her bildiriye, 20+15+10 kuralına uyarak (20 dakika sunuş, 15 dakika tartışmacının değerlendirmesi ve 10 dakika soru-cevap) 45 dakika ayrılması bu hoşnutsuzluğun giderilmesine ve etkinliğin sürekliliğine katkısı olduğu inancındayım. Belki de bu nedenle, her toplantıda katılımcıların, bildiri sunumları kadar tartışmacı hocaların yorumlarını dinlemekten zevk aldıklarını belirttiklerine şahit oldum. Bu vesileyle, 10. Örgüt Kuramı Sempozyumuna tartışmacı olarak katkı veren Birgül Arslan, Ali Danışman, Serkan Dirlik, Anıl Divarcı Çakmaklı, Arzu Kalemci, Deniz Kantur, Çetin Önder, Kerim Özcan, Hakan Sezerel, Cenk Sözen, Deniz Tunçalp ve Özlem Yıldırım Öktem hocalarımıza şükran borçluyuz.

Bu yıl Sempozyuma önerilen bildiri sayısı geçmiş yıllara göre daha fazlaydı. Önerilen bildiriler karşılıklı gizlilik ilkesine uygun olarak hakemlerce değerlendirildi ve 12'si sunulmaya değer bulundu. Sunulacak bildirilerin genişletilmiş özetlerinin yer aldığı bu kitapçıkta, ağdüzeneği, kaynak bağımlılığı, yeni kurumsalcılık, kurumsal mantıklar, örgütsel ekoloji gibi geniş bir yelpazede yapılmış araştırmaları bulacaksınız. Çalışmaların, tartışmacı hocalarımızın ve katılımcılarımızın katkılarıyla geliştirilerek yayına dönüşmesi en büyük dileğimiz.

10. Örgüt Kuramı Sempozyumunun düzenlenmesinde çok sayıda kişi ve kurumun katkıları oldu. Öncelikle Örgüt Kuramı Sempozyumunu İzmir Ekonomi Üniversitesinde düzenleme fikrini destekleyen Prof. Dr. Can Şımga Muğan hocamıza, onaylayarak ve kaynakları harekete geçirerek Sempozyumun gerçekleşmesini sağlayan Genel Koordinatörümüz Prof. Dr. Murat Borovalı ve Rektörümüz Prof. Dr. Murat Aşkar hocamıza şükran borçluyuz. Sempozyumumuz İzmir Ticaret Odası ve TÜBİTAK'ın destekleriyle gerçekleştirilmiştir. İzmir Ticaret Odasına, Genel Sekreter Prof. Dr. Mustafa Tanyeri nezdinde teşekkürü borç biliriz. Ayrıca, TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Başkanlığına (BİDEB) Sempozyuma sağladığı destekten dolayı şükran borçluyuz.

Sempozyumu düzenleme sürecindeki yönetsel desteği için İşletme Fakültesi Dekanımız Prof. Dr. Filiz Başkan'a çok teşekkür ederim. Düzenleme Kurulunda yer alarak Sempozyumun gerçekleşmesine katkıda bulunan İşletme Bölümü Başkanımız Doç. Dr. Burcu Güneri Çangarlı, Doç. Dr. Mehmet Gençer, Arş. Görv. Esra Doğan ve doktora öğrencimiz Ahenk Aktan'a müteşekkiriz. Son olarak, değerli katkılarıyla Sempozyumun gerçekleşmesini sağlayan bildiri sahiplerine ve dinleyici katılımcılara şükran borçlu olduğumuzu belirtmek isterim.

Nice 10 yıllara ulaşmak dileğiyle…

Şükrü Özen
İzmir, 2019

BİLDİRİLER

VARIETY OR REDUNDANCY: ADHESION BETWEEN DIFFERENT PROFESSIONAL GROUPS IN PROFESSIONAL SERVICE FIRMS

Berker Köktener
Istanbul Technical University
berkerkoktener@gmail.com

Deniz Tunçalp
Istanbul Technical University
tuncalp@itu.edu.tr

Paper in progress. Please do not cite without the permission of the authors.

Abstract
Large professional service firms (PSFs), including the big four, are constituted by distinct professional groups with very different characteristics, such as auditing, consulting and taxation services. Despite their divergent nature and distinct divisional structure, they remain within boundaries of their combined PSFs, rather than establishing uniformly around a single professional group. In this paper, we review the extant literature on organizational boundaries, professional groups, and PSFs to develop an integrative understanding of the adhesion between different professional groups in a PSF. We believe this is a critical phenomenon for developing a better understanding of how contextual and organizational factors are related to the formation and development of boundaries in PSFs. In the paper, first, we review the extant literature on the dimensions of conflict and consensus between different professional groups in organizations. Second, we elaborate on the dimensions of adhesion and discuss organizational boundaries based on efficiency, power, competence, and identity, leading to multi-professional coexistence. Based on an empirical study conducted in a 'big four' PSF in Turkey, we inductively developed an integrative framework to explain boundary conditions of multi-professional coexistence in a single PSF. We conclude the paper, discussing the implications of our framework on future research and practice in PSFs.

Keywords: Professional service firms, professions, organizational boundaries, coexistence, adhesion

Introduction

Large professional services firms (PSFs), including the big four: KPMG, PWC, EY and Deloitte, are constituted by different professional groups (Abbott, 1988; Malhotra & Morris, 2009). These professional groups are fundamentally different from other groups in the same organization. They are, in fact, more similar to each other across different PSFs compared to other groups in their organizations. Despite their distinct nature, they remain within the boundaries of a multi-profession PSF, instead of organizing themselves as a separate, single profession firm. Namely, the professional groups of accounting, taxation, consulting or legal services collectively constitute a PSF, although their professional identities and practices are very different inside the PSF.

While these groups are distinctly different from one another, how can they remain and coexist in a single professional services firm? These differences would not be atypical if they were internal customers of one another like functionally-departmentalized organizations. However, in the case of PSFs, these professional groups offer separate services to mostly separate clients, operate based on distinct bodies of expert knowledge, and have widely different professional practices. Then, how they coexist together in the same organization? What contextual and organizational dynamics keep these professions together?

In this paper, we review the extant literature on organizational boundaries, professional groups, and PSFs to develop an integrative understanding of the adhesion between different professional groups in a PSF. First, we review the extant literature on the dimensions of conflict and consensus within and between different professional groups. Second, we elaborate on the dimensions of adhesion and discuss organizational boundaries

based on efficiency, power, competence, and identity. This discussion helps us to develop an understanding of how, why and when these professional groups coexist in a single PSF. Based on an empirical study conducted in a ‘big four’ PSF in Turkey, we developed our integrative framework to explain boundary conditions of multi-professional coexistence in a single PSF. We conclude the paper, discussing the implications of our framework on future research and practice in PSFs.

Literature review

Extant literature, taking a sociology of professions perspective, focus on the conflicts between different groups. The theoretical focus has been on the different types of conflict, such as, tensions between various forms of organizing (Abernethy & Stoelwinder, 1995; Dirsmith, Heian, & Covaleski, 1997; Morris & Pinnington, 1998; Bêvort & Poulfelt, 2015), conflicting jurisdictional claims (Abbott, 1988; Wright, 2000; Armbrüster & Kipping, 2002), interactions with clients (Kitay & Wright, 2004) or internationalization versus localization (Muzio & Faulconbridge, 2013; Boussebaa, 2015; Faulconbridge & Muzio, 2016).

Literature has also focused on consensus efforts of different professional groups that coexist in the same PSFs and work together. For example, earlier studies have examined national and global integration of activities in international PSFs (Ferner, Edwards, & Sisson, 1995), mixing contradictory forms of control and hybridization (Hanlon, 2004; Noordegraaf, 2015), culture of reciprocity as a normative glue, integrative client management systems (Greenwood, Morris, Fairclough, & Boussebaa, 2010), image professionalism as a source of control (Kipping, 2011) and impacts of collaboration between professionals on financial performance (Gardner, 2015).

Despite the high number of studies focusing on conflict and consensus in PSFs, the questions of why, how and when these different professional groups coexist in the same PSF remains under-theorized and further studies are required for explaining how boundaries inside multi-profession PSFs are developed. The literature on the development of organizational boundaries of PSFs with a focus on adhesion between distinct professional groups are sparse and need a review to develop a more comprehensive understanding of the phenomena.

When we focus on the extant literature on PSFs, different types of organizational boundaries and the the dimensions of adhesions, we have a developed a theoretical mapping between different types of boundaries and different forms of adhesion, based on our review (See Table 1) to shed light on our further empirical study. In the next section, we describe our methodological approach.

Table.1 – Adhesion and Boundary in Professional Services Firms

Boundary Type	Adhesion Dimension	Explanation
Boundaries of efficiency	Reputational capital	Economies on market transactions
	Balanced diversification	Economies of scope
	International coordination	Integration of business processes
	Professional networks and client sharing	Client management systems
	Hybrid forms of control	Bureaucratization of management
Boundaries of power	Reputational capital	Premium pricing
	Balanced diversification	Integrated one-stop services
		Client loyalty
Boundaries of competence	Reputational capital	Ability to attract the best talents
	Balanced diversification	Responding to complex client demands
	Professional networks and client sharing	Client management systems
Boundaries of identity	Balanced diversification	Relatedness of diversified services
	International coordination	One-firm model, deontological codes
	Professional networks and client sharing	Connecting professionals by forming overlapping communities and intersections
	Hybrid forms of control	Clan control, the culture of reciprocity

Methodology

In our study, we selected one of the big four PSFs, as they are the chief examples of multi-professional coexistence. Historically, the big four PSF have evolved with a series of mergers and acquisitions among many distinct PSFs. William Barclay Peat & Co. was an accounting firm founded in London in 1870 and Marwick, Mitchell & Co. was another accounting firm founded in New York City in 1897. These two accounting firms were merged and formed a worldwide network of accounting and consulting firms called Peat Marwick International (PMI) in 1911. Another accounting firm, Klynveld Kraayenhof & Co. founded in Amsterdam in 1917. Klynveld joined with Deutsche Treuhand-Gesellschaft and the international professional services firm McLintock Main Lafrentz to form Klynveld Main Goerdeler (KMG) in 1979. The first mega-merger of accounting firms, PMI and KMG and their member firms joined together and formed KPMG in 1987. Following that mega-merger, Ernst & Whinney and Arthur Young formed Ernst & Young in 1989. Another mega-merger in the same year between Deloitte, Haskins & Sells and Touche Ross formed Deloitte Touche. Later, Price Waterhouse and Coopers & Lybrand formed PricewaterhouseCoopers in 1998. These four mega-mergers together with Arthur Andersen formed the organizational field of Big Five; however, after the bankruptcy of Arthur Andersen in 2001, it is called Big Four from that day on.

For data collection and analysis, we adopted the integrative framework (Empson, Muzio, Broschak, & Hinings, 2015) by taking the interplay between PSF and professional regulators, competitors, professionals, and clients into consideration in order to analyze the selected PSF in its organizational field. Among the four companies, we have selected KPMG as the case of our field study with convenience sampling, as we were able to secure access to their data and informants. In our study, we used both primary data and secondary data. We analyzed internal databases, printed materials, press releases and related websites of competitors and regulatory bodies. We also supported our empirical findings with secondary data on KPMG Global.

In our data collection, we examined the development of organizational boundaries since the original foundation of KPMG Turkey by tracing major organizational and contextual events, as well as the milestones in KPMG Turkey's, KPMG International's and their competitors' history. We presented these major events and milestones on a timeline (see Figure 1). We also examined the development of boundaries with quantitative techniques and quantified the major boundary expansions, mergers and acquisitions, joiners and leavers at higher levels, and continuities and discontinuities among PSF partners, their functional domains and respective professional groups.

During our data collection, we identified the list of key informants who are treated as knowledgeable agents and significant events in order to design our data collection in the form of semi-structured interviews.[1] While interviewing with the informants, we were open to change the interview protocol according to the informant responses. Then, we performed informant-centric first order coding and developed a comprehensive list. Later, we organized first order codes into second order theory-centric themes. Following we tried to consolidate these theory-centric dimensions into aggregate dimensions so that we built our data structure. Finally, we attempted to formulate these dimensions into dynamic relationships (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

We designed semi-structured interviews for different profiles in key informants according to the critical events identified during our historical analysis of boundary development. We have identified six critical milestones for KPMG Turkey and selected ten different informants to interview. We planned to interview with some informants to collect data for more than one key event (see Table 2).

[1] The semi-structured interviews are ongoing on January 2019. Early findings will be included to the final paper to be presented at X. Organization Theory Symposium in Izmir.

Table.2 – Informants and Events for Semi-Structured Interviews

		Events					
		A	B	C	D	E	F
Informants	1	x	x	x			
	2	x	x	x			
	3			x	x		
	4			x	x		
	5				x		
	6					x	
	7					x	
	8					x	
	9						x
	10						x

Events;

A- KPMG Turkey audit firm founded – 1982
B- KPMG Turkey tax firm founded – 1992
C- KPMG Turkey audit and tax firms joined – 2004
D- The proliferation of advisory services – 2007
E- Expansion and proliferation of tax services – 2010 and 2012
F- The proliferation of legal services – 2017

The Case Study: KPMG Turkey

In this section, we presented the development of organizational boundaries of KPMG Turkey in a given context starting from the 1980s. We attempted a periodization in order to facilitate analysis of the case. The case is categorized into four time horizons considering the significant changes in contextual factors and organizational boundaries. Still, there are intersections between categorized time horizons as well. We also summarized our findings in Figure 1.

The Big Four in Turkey

The most critical factor that impacted the development of the audit profession in Turkey was the demand of banks and other financial institutions. Since the mid-1960s, banks operating in financial markets and institutions providing funds abroad began to conduct independent audits of financial statements upon the request of a foreign correspondent and fund sources. Initially, these audits were conducted by foreign independent auditing firms; later they were carried out by their member firms located in Turkey starting from the 1980s.

Financial liberalization efforts

Turkish economy started to implement structural economic changes starting from 1980 in order to overcome the crises occurred before, namely 24th January Decisions. Stabilization programs were implemented in the past years in order to overcome the prior crisis. However, the difference of January 24th Decisions was to intend long-term structural changes in the economy rather than targeting short-term goals. The main idea was to limit the state intervention by shrinking public sector and eliminating market intervention, so that bring market economy and price mechanism to the forefront. Another crucial contextual change was the replacement of the import-substitution strategy with an export-orientation strategy. The foreign currency entries increased in the 1980s. However high-interest rates continued in order to prevent hot money outflows (Rıdvan & Küçüksakarya, 2016).

Although the long history of the accounting profession in Turkey, the first regulation on independent auditing was the regulation on independent external auditing in capital

markets issued by the Capital Markets Board (SPK) in 1987, another important event was the regulatory rules defining by whom and in what way the profession will be conducted, was published in 1989. The auditing profession was divided into two parts as an independent accountant and certified public accountant. Accordingly, it was possible for the independent accountant to deal with bookkeeping, audit and consultancy work. In addition to auditing and consultancy services, the certified public accountants could also provide attestation services by the authority given to them by the state. The purpose of this attestation service was to ensure that the state's tax receivable is correctly identified and secured.

Cevdet Suner, the founder of KPMG Turkey, established an audit firm and joined to KMG network (KMG and PMI joined together in 1987) in 1982. In the advancing years, Turan Yetkin established Yetkin YMM as a tax firm and joined to KPMG network in 1992. Although these two accounting and tax firms were joined to KPMG network independent of each other, they were unified after more than a decade in 2004.

Political instability

In the first half of the 1990s, Turkish economy was disrupted by ongoing struggles such as instability in domestic affairs, expenditures related to some elections, war expenditures against terrorism in Southeastern Anatolia, and the Gulf Crisis in 1990. Turkey’s credit ratings were decreased by two credit rating agencies in 1994 and a considerable amount of hot money outflowed from Turkey. The event was the worst economic crisis in Turkish history. A new stabilization program put into force in 1994 in order to decrease inflation and public deficits which are called April 5th Decisions. The stabilization program partially recovered and stabilized the economy — however, the implementation of structural changes delayed which led to another major economic crisis in 2001 (Erçek & Günçavdı, 2010; Rıdvan & Küçüksakarya, 2016).

Initially, major banks closed their interbank credits to several vulnerable banks, resulting in the withdrawal of funds by foreign investors due to increasing concerns in 2000. The value of government securities felt after relatively weaker banks sold their portfolios and the public debt was once more at doubt. As a result, the capital outflows significantly increased and triggered a systemic banking crisis. A financial package of IMF calmed the markets. However this time a currency crisis occurred when a political crisis raised in 2001. Just after this final crisis an extensive restructuring program for the banking system taken, in which the policies were aimed to restructure state banks and strengthen the private banks and also to build a robust supervisory and regulatory framework especially for the finance system. These regulations and amendments were usually in line with global best practices and even more rigid than international standards (Akyüz & Boratav, 2003).

From foundation to the end of 2004, KPMG Turkey remained as a single professional service firm and mainly provided independent financial statement audit services. Financial statement audit services include the examination of an entity’s financial statements such as balance sheet or income statements and provision of an independent assurance that the financial statements are presented true and fair. These services are mainly based on generally accepted accounting principles (GAAP) also to auditing and reporting standards. During the political instability period of the 1990s, only limited additional services such as consulting were provided.

The Enron scandal, which occurred in the United States in 2001, led to the questioning of the independent audit mechanism in many aspects. Enron showed better results over the years by performing various accounting frauds than it did, finally went bankrupt in 2001 upon the emergence of this situation. The company, which provided independent auditing services to Enron, has lost its credibility, which is the first condition that an independent auditor should have, and soon after ended its activities. One year after Enron, WorldCom and Parmalat events followed that shook the markets, and after these accounting scandals, new regulations were introduced in the US in 2002 with the Sarbanes

Oxley Act. The Act aimed to protect the integrity of the independent auditors, the quality of the financial reporting and auditing, as well as to rebuild the trust of investors and stakeholders in the market. One of the events was the establishment of the Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), whose members are appointed by the Securities and Exchange Commission (SEC). Also, it is forbidden to grant non-audit services that would impair independence when given to companies simultaneously with an independent audit. Finally, mandatory rotation policy for audit firm and cap auditor was introduced in order to limit the auditing period between auditors and their clients. On the other hand, the new regulations had some negative impacts on auditing firms, such as a significant increase in workload or decreasing profit margins.

Economic recovery and multi-disciplinary form

Post-crisis economic reforms started a recovery period especially between 2002 and 2008, resulting in strong growth rates and high FDI inflows. This period was also supported by improved macroeconomic stability, improved relations with the European Union and related amendments establishing a positive institutional context for the Turkish economy (Macovei, 2009).

Independent audit activities in the banking sector have been carried out by the Banking Law published in 2005. According to the law, the regulations issued by the Banking Regulation and Supervision Agency (BDDK) regulate the principles of authorization and operation of independent auditors. By these regulations, in addition to independent auditing of financial statements in banks, banking processes and information systems audits will also be performed by independent auditing companies. In this period, some new regulations also came into force. The regulation of energy markets was regulated by the Republic of Turkey Energy Market Regulatory Authority (EPDK) in 2003. Also, issues related to the independent audit of insurance, reinsurance, and pension companies were determined by the regulations issued by the Undersecretariat of Treasury in 2001, 2007 and 2008.

Although limited consulting-based services were provided to non-audit clients at different times, KPMG Turkey took the first step to truly transform from a single professional service firm to a multi-disciplinary professional service firm by establishing first full-time consulting units (advisory department) in 2007. Provision of these new services was entitled corporate finance, accounting advisory, internal audit, transaction services, and information risk management. Some of these services share more similarities with independent auditing as a traditional profession rather than consulting as a neo-profession (von Nordenflycht, 2010), however, based on a different body of knowledge such as business administration or information technology instead of accounting. For example, information risk management services include the identification of vulnerabilities and threats to the information technology infrastructure of an entity. It is a variation of the independent audit but based more on information technology instead of accounting principles and related generally accepted standards. Another example is an internal audit, which generally includes the independent evaluation of the effectiveness of risk management, control and governance processes of an entity. It is based on overall business administration body of knowledge.

On the other hand, some of these new services share more similarities with the consulting profession. Accounting advisory includes the provision of consultancy services to entities within the accounting aspects of their financial reporting and compliance obligations. It is a consultancy service based on accounting body of knowledge and also a part of the public accounting business together with other accounting-based services. Corporate finance is another consultancy type professional service which deals with the capital structures, financial and investment decisions and shareholder values of entities, and based on finance body of knowledge.

Even though not represented at senior levels (partner or director), another new professional service established in 2007 was bookkeeping services entitled as outsource

services. Bookkeeping services deal with recording financial transactions according to the accounting principles and thus mainly based on accounting body of knowledge.

Economic slowdown and proliferation of services

Starting around 2007 the political participation narrowed, relations with European Union collapsed, domination of the governing party increased, and the economic reforms slowed down, following a slower-paced and lower-quality growth in Turkish economy since last ten years (Acemoglu & Üçer, 2015).

After transforming from a single professional service firm to a multi-disciplinary professional service firm in 2007, these newly established services continue to increase their percentages regarding some senior levels and employees in the following three years. However, no major boundary development is observed until 2010. The significant boundary expansion observed when KPMG Turkey diversified taxation services in 2010 together with IT advisory and also strategy services which increased the professional multiplicity throughout the organization. Two taxation related services were tax consultancy and transfer pricing, both are consulting type of services. However, the former is more based on tax legislation, and the latter is taxation and accounting. One of the other two neo-professional services were IT advisory which includes (but not limited to) developing IT strategy, compliance to regulations, software selection and implementation. Another neo-professional service was strategy services first established in 2010 which cover growth strategies, enterprise-wide transformation, and target operating models. These two neo-professional services have limited intersections with traditional body of knowledge such as accounting or taxation.

In 2011 the Public Oversight, Accounting and Auditing Standards Authority of Turkey (KGK) was established, and in the following year, the New Turkish Commercial Code came into force. With the new regulations, radical changes have been made regarding the auditing of equity companies. On the other hand, KGK was established in order to catch up with international developments in the field of independent audit, to comply with the regulations of European Union and to implement the regulations made in the new commercial code.

Taxation related services have further expanded with the growth of tax sworn (sworn-in certified public accountants) services in 2012 which became the most substantial taxation related professional unit in the following couple of years. It involves both auditing and consulting type of services. However, auditor role is slightly dominant. Customs and foreign trade is another recently established professional service founded in 2015 and provides regulatory compliance, due diligence, and related consultancy in customs operations. However, the most recent significant boundary expansion came with the establishment of legal services in 2012. Boundaries expanded and professional multiplicity increased with services in areas such as labor and social security law, litigation, regulatory compliance, data protection, and e-commerce law consultancy provided by legal professionals. Legal services continue to increase their percentages regarding employees in the following years especially after 2017.

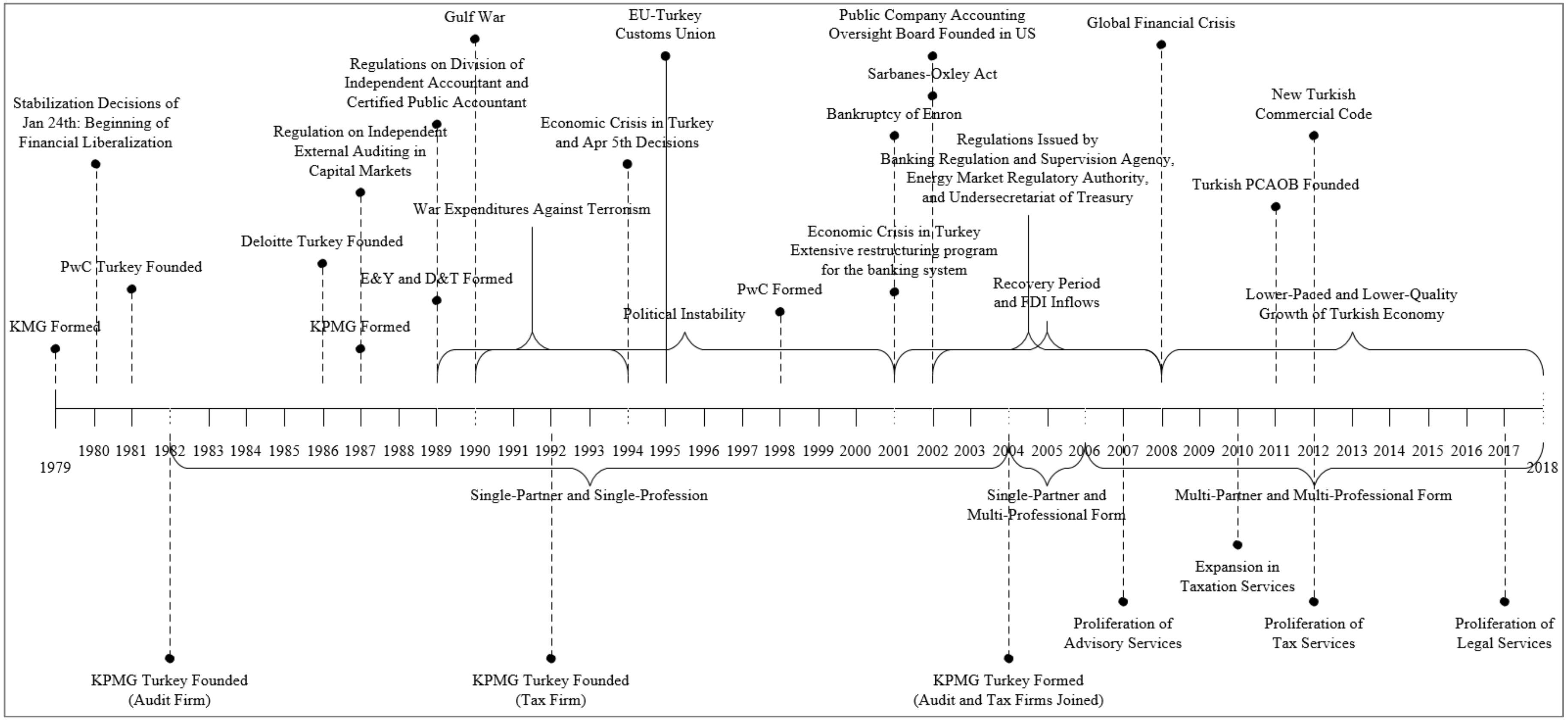


Figure.1 – Timeline of Developments in Organizational Boundaries and Major Events

Findings

Starting from the financial liberalization efforts in the 1980s, a local accounting and tax firms in Turkey joined the network of the Big Four international firms. The late 1980s witnessed important regulations on independent external auditing in capital markets and division of independent accountant and certified public accountant in Turkey. However, Turkish member firms of the Big Four international firms mostly remained as single-profession firms until the end of political instabilities of the 1990s. Recovery period and high FDI inflows in the 2000s together with regulations issued by regulatory institutions especially on banking, insurance, and energy industries provided a fertile environment for the proliferation of new advisory, tax, and legal services respectively.

On the other hand, the development of organizational boundaries was not always progressive. There are continuities mostly in traditional professions such as accounting advisory or internal audit, but there are significant discontinuities in strategy and management consulting services when we consider the diverse professional services other than the traditionally dominant services like an audit. Also, some services performed continuity for successive years but rarely represented by a senior level member such as forensic services.

KPMG Turkey has been providing independent financial statement audit services since 1982 without any interruptions. The organization has transformed into a multidisciplinary professional service firm starting from 2007, and new professional services were established. Some of these established services were continued until today without any interruptions, while some of them were continued with one or more interruptions and some of them could not manage to continue until today. We named the first group as continuities and second and third groups as discontinuities.

Independent financial statement audit, accounting advisory, corporate finance, internal audit, information risk management, transaction services, outsource, and taxation services are examples for continuities. These services are mainly based on accounting, finance, and taxation which are the traditional body of knowledge. The exceptions are internal audit which is more based on business administration and information risk management which is based on information technologies; however, in both services, the professionals perform an independent auditor role rather than a consultant role. On the other hand, some other diversified professional services showed discontinuities. For example, strategy services were first established in 2010, and it did not recur in the following year, yet re-established in 2014 and sustained until today. Another example, management consulting services were first established in 2015 and over in 2017.

We called the diversification of professional services based on a traditional or dominant body of knowledge as 'knowledge related diversification.' Also, we called the diversification of professional services performing a similar role with the dominant one, in our case, this is an independent auditor role, as 'role related diversification' (see Table 3).

Table.3 – Types of Diversification

		Body of Knowledge	
		Traditional	Non-Traditional
Professional Role	Independent Auditor	Dominant	Role Related Diversification
	Consultant	Knowledge Related Diversification	Unrelated Diversification

We examined the percentages of senior level professionals who joined the firm, left the firm or made a lateral move to another function within the firm. First, we observed that the ratio of joiners is the highest in knowledge related diversification. Second, we observed that the ratio of leavers is the highest in unrelated diversification. The ratio of joiners and leavers are also higher in dominant professions. However, this is due to the acquisitions of other traditional single-professional groups, rather than individual joins and retirements respectively. Third, we observed that the ratio of lateral moves is the highest in role related diversification, mostly moving from dominant professions (see Table 4 & Table 5).

Table.4 – The Ratio of Joined, Left, and Lateral Moved Professionals

		Body of Knowledge	
		Traditional	Non-Traditional
Professional Role	Independent Auditor	Joined: 56% Left: 42% Lateral Move: 2%	Joined: 13% Left: 47% Lateral Move: 40%
	Consultant	Joined: 63% Left: 26% Lateral Move: 11%	Joined: 21% Left: 64% Lateral Move: 11%

Table.5 – Planned Data Structure for the Findings of Semi-Structured Interviews

First Order Coding	Second Order Coding	Aggregate Themes
Informant-Centric *(semi-structured interview findings)*	Theory-Centric *(literature review - adhesion dimensions)*	Theory-Centric (*organizational boundary conceptions)*

Conclusion

We are still in the process of data collection and analysis. This paper represents an early attempt to discuss our initial results with a broader colloquial group. We believe understanding the coexistence of different professional groups in a single PSF is a critical phenomenon. Our objective is to continue our inductive qualitative study with further data collection and analysis to improve our emergent framework, which would than help us to understand organizational dynamics relating to professional identities, alternative organizational forms, and growth of PSFs.

References

Abbott, A. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: The University of Chicago Press.

Abernethy, M. A., & Stoelwinder, J. U. (1995). The Role of Professional Control in the Management of Complex Organizations. *Accounting, Organizations and Society, 20*(1), 1-17.

Acemoglu, D., & Üçer, M. (2015). The Ups and Downs of Turkish Growth, 2002-2015: Political Dynamics, the European Union and the Institutional Slide. *SSRN Electronic Journal*, 1-32.

Akyüz, Y., & Boratav, K. (2003). The Making of the Turkish Financial Crisis. *World Development, 31*(9), 1549-1566.

Armbrüster, T., & Kipping, M. (2002). Strategy Consulting at the Crossroads: Technical Change and Shifting Market Conditions for Top Level Advice. *International Studies of Management and Organization, 32*(4), 19-42.

Bêvort, F., & Poulfelt, F. (2015). Human Resource Management in Professional Services Firms: Too Good to be True? Transcending Conflicting Institutional Logics. *German Journal of Research in Human Resource Management, 29*(2), 102-130.

Boussebaa, M. (2015). Professional Service Firms, Globalisation and the New Imperialism. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 28*(8), 1217-1233.
Dirsmith, M. W., Heian, J. B., & Covaleski, M. A. (1997). Structure and Agency in an Institutionalized Setting: The Application and Social Transformation of Control in the Big Six. *Accounting, Organizations and Society, 22*(1), 1-27.
Empson, L., Muzio, D., Broschak, J. P., & Hinings, B. (2015). Researching Professional Service Firms. In L. Empson, D. Muzio, J. P. Broschak, & B. Hinings, *The Oxford Handbook of Professional Service Firms* (pp. 1-22). New York: Oxford University Press.
Erçek, M., & Günçavdı, Ö. (2010). Evolution of National and International Resource Constraints and Business Groups: The Historical Case of a Turkish Family Holding, 1950-1999. *Business and Economic History, 8*, 1-29.
Faulconbridge, J., & Muzio, D. (2016). Global Professional Service Firms and the Challenge of Institutional Complexity: 'Field Relocation' as a Response Strategy. *Journal of Management Studies, 53*(1), 89-124.
Ferner, A., Edwards, P., & Sisson, K. (1995). Coming Unstuck? In Search of the "Corporate Glue" in an International Professional Service Form. *Human Resource Management, 34*(3), 343-361.
Gardner, H. K. (2015, March). When Senior Managers Won't Collaborate. *Harvard Business Review*.
Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15-31.
Greenwood, R., Morris, T., Fairclough, S., & Boussebaa, M. (2010). The Organizational Design of Transnational Professional Service Firms. *Organizational Dynamics*, 173-183.
Hanlon, G. (2004). Institutional Forms and Organizational Structures: Homology, Trust and Reputational Capital in Professional Service Firms. *Organization, 11*(2), 187-210.
Kipping, M. (2011). Hollow from the Start? Image Professionalism in Management Consulting. *Current Sociology, 59*(4), 530-550.
Kitay, J., & Wright, C. (2004). Take the Money and Run? Organizational Boundaries and Consultants' Roles. *The Service Industries Journal, 24*(3), 1-18.
Macovei, M. (2009). Growth and Economic Crises in Turkey: Leaving Behind a Turbulent Past? *European Economy*, 1-36.
Malhotra, N., & Morris, T. (2009). Heterogeneity in Professional Service Firms. *Journal of Management Studies, 46*(6), 895-922.
Morris, T., & Pinnington, A. (1998). Promotion to Partner in Professional Service Firms. *Human Relations, 51*(1), 3-24.
Muzio, D., & Faulconbridge, J. (2013). The Global Professional Service Firm: 'One Firm' Models versus (Italian) Distant Institutionalized Practices. *Organization Studies, 34*(7), 897-925.
Noordegraaf, M. (2015). Hybrid Professionalism and Beyond: (New) Forms of Public Professionalism in Changing Organizational and Societal Contexts. *Journal of Professions and Organization*, 187-206.
Rıdvan, K. S., & Küçüksakarya, S. (2016). Opening up the Economy of Turkey to the Outside World: The Stabilization Decisions of January 24th 1980, Economic Situation in pre and Post January 24th Period. *Chinese Business Review, 15*(6), 265-281.
Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational Boundaries and Theories of Organization. *Organization Science*, 491-508.
von Nordenflycht, A. (2010). What is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge-Intensive Firms. *Academy of Management Review*, 155-174.
Wright, C. (2000). From Shop Floor to Boardroom: The Historical Evolution of Australian Management Consulting, 1940s to 1980s. *Business History, 42*(1), 85-106.

GELENEKSEL MANTIKLAR VE PROFESYONELLEŞME DÜZEYİ İLİŞKİSİNDE SOSYAL YAPININ BELİRLEYİCİ ROLÜ

Alperen Öztürk
Başkent Üniversitesi
Eposta: alperen@baskent.edu.tr

A. Selami Sargut
Başkent Üniversitesi
Eposta: ssargut@baskent.edu.tr

Özet

Çalışmanın amacı geleneksellik değerleri ile profesyonellik kavramı arasındaki ilişkilerin keşfedilmesidir. Değişkenler, geleneksellik-modernlik ve profesyonellik ölçekleri kullanılarak ölçülmüştür. Araştırmanın örneklemini yüksek geleneksellik düzeyine sahip 215 kişi oluşmaktadır. Her bir geleneksellik-modernlik değişkeninin bir profesyonellik boyutuyla ilişkili olduğunu öne süren yirmi beş ayrı hipotez geliştirilmiştir. Yapılan tekli regresyon analizleri sonucunda on hipotez istatistiksel açıdan desteklenmiştir. Laiklik, aileden bağımsızlık, gelecek odaklılık ve bireysel bağımsızlık değişkenlerinin liyakat ile aynı yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Yüksek aileden bağımsızlık, gelecek odaklılık ve bireysel bağımsızlık düzeylerinin güveni kötüye kullanmama eğilimini arttırdığı bulunmuştur. Bireysel bağımsızlık, profesyonellik boyutlarından mesleğe adanmışlığı ve toplumsal fayda odaklılığı olumsuz yönde etkileyerek diğer geleneksellik-modernlik değişkenlerinden farklılaşmıştır. Laiklik boyutu ise mesleğe adanmışlık değişkeni ile anlamlı ve aynı yönlü ilişki içerisinde olan tek faktör olarak öne çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Geleneksellik, Profesyonellik, Kurumsal Mantıklar, Modernlik

Giriş

Her dönemin önemli araştırmacıları, bilim insanları ve filozofları geleceğin sosyal yapısını tahmin etme çabası içerisine girmişlerdir. Örneğin Fukuyama, Sovyetler Birliği'nin dağılmasıyla beraber bildiğimiz tarihin artık sonunun geldiğini ilan etmiştir (Fukuyama, 1992). Dünya üzerindeki bütün toplumların kapitalist ekonomik sistem ve liberal demokrasi ile yönetileceğini ön görülmekteydi (Fukuyama, 1995). Bir bakıma bütün toplumların bir modernleşme çabası içerisinde olduğu ve ileri bir gelecekte tek tip toplumların yaygınlaşacağı düşünülmüştür (Fukuyama, 1992; 1995). Bugün, aynı savları tekrar kurabilmek oldukça güç gözükmektedir. Geleneksel yaşam ve bu yaşamın getirdiği düşünme biçimleri varlığını güçlü bir biçimde korumaktadır. Toplumların geleneksel yaşamlarının farklı olması, küresel tek tipleşmeye doğru gidişin önünü kapatabilmektedir. Bununla birlikte küresel ölçekte bir tek tipleşmenin gerçekleşmemesinin başka nedenleri de olabilir. Bu bağlamda en belirgin eleştiri çoklu modernlik paradigmasını savunanlardan gelmiştir. Çoklu modernlik yaklaşımı, toplumların modernleşme süreçlerinin farklı yörüngeler izlediğini, bu nedenle modernleşme kavramını tek bir Batılı modernlik çatısı altında toplamak yerine ayrı ayrı incelenmesinin daha doğru olduğunu savunmaktadır (Eisenstadt, 2000; 2014). Çoklu modernlik savından kuramsal destek alan araştırmacılar modernliği tartışmalı olan ülkeleri inceleyerek bu toplumların kendilerine özgü bir biçimde de olsa modernleştiklerini öne sürmüşlerdir (Fadaak ve Roberts, 2016; Glinchikova, 2009; Jung, 2016; Kamali, 2007; Schmidt, 2011). Örneğin birçok araştırmacı Sovyetler Birliği'nin ya da Sosyalist ülkelerin kendilerine özgü alternatif bir modernlik geliştirdiklerinden bahsetmişlerdir (Arnason, 2000;

David-Fox, 2006; Kumar, 2008). Bu rejimlerin sanayileşme, politika, bürokrasi, ekonomi ve eğitim alanlarında modernliğin gerektirdiği koşulları sağladıkları vurgulanmıştır (Arnason, 2000). Oysa, Sovyetler Birliği döneminde modernlik sıklıkla eleştirilen ve hedef gösterilen bir konumda bulunmaktaydı (Rougle, 1982). Modernleşme sürecinin eleştirildiği toplumları modern kabul etmek çok faydalı bir yaklaşım olmayabilir. Sovyetler Birliği'nin dağılmasından sonra Rusya'nın toplumsal yapısını araştıranlar, Rus toplumunda dini eğilimlerin artış gösterdiğini, laiklik eğilimlerinin ise azaldığını açığa çıkartmışlardır (Evans ve Northmore-Ball, 2012). Sovyetler Birliği' sıkı denetiminin gevşemesi sonucunda insanlar geleneksel yaşam düzenine geri dönme eğilimi gösteriyor olabilirler. Bu durum, bir kutupta modernliğin diğer kutupta gelenekselliğin bulunduğu klasik modernlik yaklaşımının günümüzde de geçerli olduğuna işaret edebilir.

Klasik modernlik yaklaşımı, modernliğin temellerinin aydınlanma çağında atıldığını öne sürmektedir (Kumar, 2008). Aydınlanma, sanayi devrimi ve beraberinde gelen ussallaşma akımı sonucunda mistik güçlere verilen değer azalmış, laiklik eğilimleri artmıştır (Swatos ve Christiano, 1999). Bu süreçte her yerde benzer bir düzene sahip aile yapısı değişmiş, bireyin öncelikli olduğu çekirdek aileler ortaya çıkmıştır (Stopes-Roe ve Cochrane, 1989). Modernleşmenin yalnızca bilim-teknik ve sanayileşme ile gerçekleşmediği, aynı zamanda bilimsel bilgi üretimine olanak tanıyan psikolojik ve sosyal yapıların da geliştirildiği bir süreç olduğu göz ardı edilmemelidir (Vaghefi, 1980). Modernlik için gerekli psikolojik ve sosyal yapıların bulunmadığı toplumlarda yaşayan insanlar ya da toplumsal yapı içerisinde bahsedilen psikolojik ve sosyal yapılara erişme olanağı bulunmayan kişiler ise geleneksellik yaklaşımını içselleştirebilirler. Gelenekselliğin içerisinde akrabalarla yakın ilişkiler, tanıdığa güvenme, alternatif tıp, eğitime önem vermeme, güçlü aile bağları, dindarlık ve köktencilik gibi unsurlar bulunmaktadır (Chunnual ve Marsella, 1974; Duckitt vd, 2010). Buradan hareketle modernliğin ve gelenekselliğin düşünce yapılarıyla ilgili olduğu çıkarımı yapılabilir. Özellikle siyaset bilimi alanında yapılan çalışmalar, bu çıkarımı destekleyecek bulgulara ulaşmıştır. Örneğin, geleneksellik: otoriter eğilimle (Federico, Fisher ve Deason, 2011); muhafazakarlıkla (Johnson, Tamney ve Halebsky, 1986); köktencilikle (Brandt ve Reyna, 2014) ilişkilendirilmiştir. Yukarıdaki değişkenlerin haricinde geleneksellik, en fazla dindarlık kavramıyla ilişkilendirilmiştir (Bartkowski ve Hempel, 2009; De Koster ve Waal, 2007; McMurry, 1978; Smith, 1990). Bu doğrultuda yapılan çok uluslu, çok kültürlü ve çok dinli araştırmalarda da dine adanmışlık ve geleneksellik arasındaki ilişki açıkça ortaya çıkmıştır (Duckitt vd, 2010; Flere ve Lavric, 2007; McMurry, 1978; Stopes-Roe ve Cochrane, 1989). Sonuçlar, birçok kültürde ve ülkede modernliği ve gelenekselliği benimsemiş insanların bir arada yaşadığının altını çizmektedir. Bireysel modernlik ve geleneksellik farklılığı ise sosyal hayatın birçok alanına yansıyabilir. İsrail'de yaşayan Müslüman çiftler, eşlerini çok modern ya da çok geleneksel buldukları için boşanmaktadırlar (Cohen ve Savaya, 2003). Arnavutluk'ta yaşayan kadınlar ise modern değerleri benimsemiş erkekleri eş olarak tercih etme eğilimdedirler (Danermark vd, 1989). Gelenekçilerin ev işlerini kadınlık görevi olarak algılamaları da bu durumun bir nedeni olabilir (Akanle ve Oluwakemi, 2012). Geleneksellik düzeyi düşük olan ABD'li kadınlar, evlendikten sonra kızlık soyadlarını kullanmaya devam etmektedirler (Johnson ve Scheuble, 1995). Geleneksellik-modernlik tartışmalarının çoklu düzeylerde (birey, örgüt, toplum) görüldüğü, insan yaşamını derinden etkilediği ve biçimlendirdiği söylenebilir. Bu ayrıma odaklanmak, örgütsel süreçleri derinlemesine açıklama olanağı sağlayabilir.

Kuramsal çerçeve

Bireysel düzeyli geleneksellik-modernlik çekişmelerinin toplumsal düzeyde çatlaklara ve anlaşmazlıklara neden olabileceği varsayılabilir. Özellikle modernleşme süreci devam eden toplumlar için anlaşmazlık riski ve tehlikesi daha yüksektir. Modernleşme çabası içerisinde olan doğu toplumlarını (Hong Kong, Burma, Tayland, Kamboçya, Çin) inceleyen araştırmacılar, bu toplumlardaki insanların sosyal hayatın her alanında

geleneksellik-modernlik çatışması yaşadıklarını belirtmişlerdir (Chan ve Lee, 1995; Molnar ve Un 2009 ve Yang, 2011). Çin toplumunda bir tarafta bireycilik, rekabetçilik artarken ve aile yapıları değişirken diğer taraftan geleneksel değerler toplumsal yapı içerisindeki varlıklarını sürdürmeye devam etmektedir (Yang, 2011). Araştırmalar, yüksek eğitim düzeyinin de toplum içerisindeki geleneksellik-modernlik çatışması ortadan kaldırmaya yetmeyeceğinin altını çizmektedir. Benzer eğitim geçmişlerinde sahip ve aynı üniversitede eğitim gören ABD'li ve Meksikalı öğrenciler üzerinde yapılan araştırmada Meksikalı öğrencilerin daha geleneksel bir hayat biçimini (ruhanilik, kadercilik, akrabalarla yakın ilişkiler) benimsedikleri görülmüştür (Chandler, 1979). Eğitim ve modernlik ilişkisinde eğitimin niteliği de önemli rol oynayabilir. Örneğin, İranlı yöneticiler üzerinde yapılan ve eğitim-dogmatik düşünce arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmada, eğer yönetici eğitimini İran'da aldıysa daha dogmatik bir zihin yapısına sahip olduğu görülmüştür (Vaghefi, 1980). Görüldüğü üzere geleneksellik, çağımızın temel bir tartışma odağı olarak öne çıkmaktadır. Geleneksellik-modernlik çatışmaları birçok toplumsal bağlamda günlük hayatın bir parçası haline gelmiştir. Eğitim, toplumun her üyesini geleneksellikten uzaklaştırmadığı gibi İran örneğinde görüldüğü üzere (Vaghefi, 1980) kişilerin geleneksellik eğilimlerini de arttırabilmektedir. Aydınlanmadan gelen modernliğin bireylere kazandırılması yalnızca ussallığı ve ussal özgürlüğü temel alan bir eğitim anlayışı ile gerçekleşebilir. Çok sınırlı bir düzeyde de olsa bilimsel bakış açısı kazandırılmamış bireylerin, gelenekselliği kendilerine daha yakın görecekleri varsayılabilir. Bilimsel dünya görüşünün ise köklü bir tarihsel geçmişi bulunmadığından epistemolojisi henüz toplumun bütün katmanlarına yerleşmemiştir (Swatos ve Christiano, 1999: 221). Bu bağlamda çalkantılı modernlik süreci geçirmekte olan her toplumu ayrı ayrı modern ilan etmek yerine gelenekselliğe odaklanmak toplumların tecrübe ettikleri çekişmeleri anlamayı kolaylaştırabilir.

Bu çalışma kapsamında geleneksellik olgusu, kurumsal mantıklar yaklaşımıyla ilişkilendirilmiştir. Kurumsal mantıklar yaklaşımının kurucularından (Friedland, 2009) Kudüs'teki dini gruplar arasındaki politik mücadeleleri incelerken kapitalist sistemde dindeki kadar bir inanç olduğunu, dinde ise kapitalizm kadar maddi çıkar olduğunu fark etmiştir. Sakallı dindarlar ve profesyonel yöneticiler arasında çok fazla benzerlik olduğunu kavrayan Friedland (2009) kurumsal mantıklar yaklaşımını geliştirmeye başlamıştır. Görüldüğü üzere kurumsal mantıklar yaklaşımının çekirdeğinde geleneksellikle ilgili kavramlar bulunmaktadır. Eski sosyal düzenler içerisinde oluşmuş ve halen toplumsal yapı içerisinde güçlü bir konuma sahip olan aile, cemaat ve din mantıkları (Friedland ve Alford, 1991; Thornton, Ocasio ve Lounsbury, 2012) bu savı desteklemektedir. Eski sosyal düzenlerin kurumlarının sosyal yapı içerisinde bulunması ve kişilere fayda sağlaması, gelenekselliğin toplumsal düzen içerisindeki yerini sağlamlaştırmaktadır. Geleneksellik olgusunun içerisinde ise aile, din, cemaat mantıkları dışında çok daha fazla mantık bulunabilir. Çalışma, geleneksel mantıklar biçiminde temsil edilen kategorinin, aslında çok daha fazla alt mantıktan oluştuğunu öne sürerek kurumsal mantık alanına farklı bir bakış açısı getirmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda ilgili alan yazın incelenmiş ve geleneksel mantıklar kategorisinin içerisinde bulunduğu düşünülen on iki ayrı kavram belirlenmiştir. Gelenekselliği ifade ettiği düşünülen başlıkların değerlendirilmesi için yirmi beş uzmandan oluşan bir panel düzenlenmiş ve katılımcılardan geleneksellikle ilişkili olduğu düşünülen on iki kavramı hiyerarşik olarak sıralamaları istenmiştir. Veriler toplandıktan sonra katılımcıların önem sırasına göre başlıklara verdikleri değerlerin ortalaması alınmış ve en az ölçme becerisi olan değişkenler çalışmanın dışarısında bırakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda geleneksel mantıklar bağlamında öne çıkan değişkenler sırasıyla: değişime uyum yapamama, biat, grup normlarına kesin uyum, katı hiyerarşi, geçmişe öykünmek, yerellik, tekil yönetim, etkin olan kimliği benimseme, güçlüye önem verme ve topluma ilişkin güvensizlik olarak belirlenmiştir.

Geleneksellİğin, toplumun bütün katmanlarını birçok açıdan etkileyebildiği söylenebilir. Örgütsel bağlamlar, geleneksellİğin etkilerinin görüleceği ilk sosyal alanlardan birisidir. Çünkü toplumsal yaşam içerisinde hayatta kalma ve yükselme kişinin örgütsel bağlamlardan sağladığı faydalardan yakından ilgilidir. Geleneksellİğin ise iş yaşamında en çok sorun yaşayacağı değişken profesyonellik olacaktır. Toplumsal düzeyde yaşanan geleneksellik-modernlik çekişmelerinin bir sonucu olarak örgütsel düzeyde geleneksel-profesyonel iş değerleri çatışması yaşanabilir. Bu nedenle çalışma kapsamında geleneksellik kavramı, profesyonellik değişkeniyle ilişkilendirilmiştir. Profesyonellik kavramı bütünleyici ve kapsayıcı bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Araştırmacılar profesyonelliği tanımlarken belirli bir kalite, etik ve mesleki hassasiyet standartlarından, kişisel özerklikten, uzmanlaşmadan ve kamu yararı gözetmekten bahsetmişlerdir (Crucini, 1999; Francis ve Humphreys, 1999). Bu doğrultuda kavramın temelinde ortaklaşa kararlaştırılmış mesleki ehliyet alma koşulları, liyakat, özerklik, hizmet verilen kişilerin güvenini kötüye kullanmamak, düşünce ve hareketlerde toplumsal faydaya öncelik vermek, kendini mesleğe adamak, hesap verebilirlik ve bürokratik denetim sistemlerine saygı göstermek olduğu düşünülmüştür.

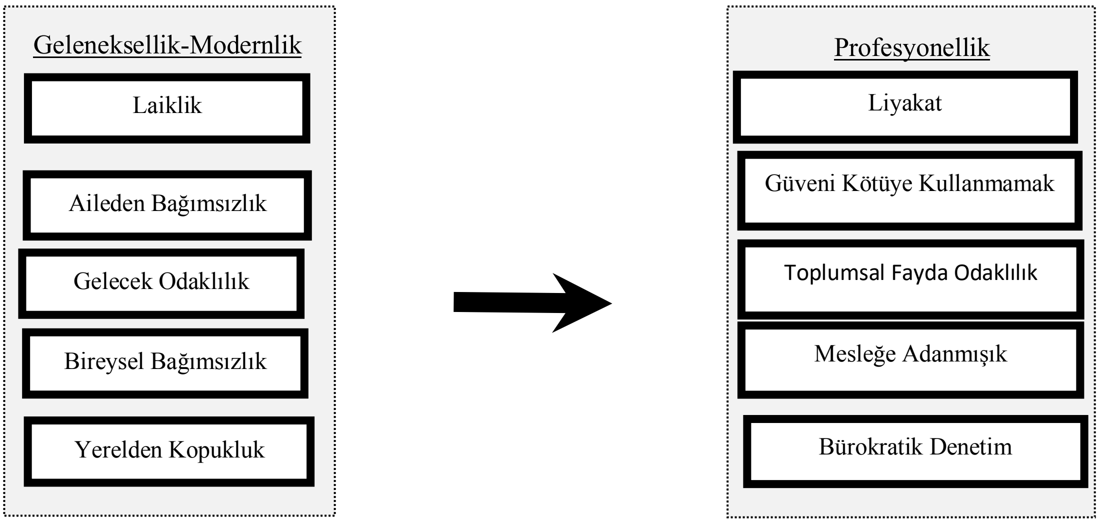
Yöntem ve analiz

Geleneksellik-profesyonel arasındaki potansiyel ilişkilerin haritasını çıkartmak ve ilişkiyi daha derinlemesine ele alabilmek için her bir profesyonellik alt boyutunun bağımlı değişken ve her bir geleneksellik alt faktörünün bağımsız değişken olarak ele alındığı bir araştırma modeli hazırlanmıştır. Araştırma modeli içerisinde yirmi beş ayrı hipotez bulunmaktadır. Hipotezler tekli regresyon analizleri ile sınanmışlardır. Tekli regresyon analizi ile ele alınacak yirmi beş hipotezi özetlemek için aşağıdaki hipotez kurma biçimi kullanılmıştır. Benzer biçimde her bir hipoteze ilişkin araştırma modellerine yer vermek yerine bütün hipotezler tek bir temsili araştırma modelinde özetlenmiştir. İstatistik alanında uzman iki ayrı akademisyenin görüşleri doğrultusunda aşağıdaki model hazırlanmıştır.

Hi,j: Geleneksellik değişkeninin i. alt boyutu profesyonellik değişkeninin j. alt boyutunu etkiler.

i:1,2,3,4,5; 1:Laiklik; 2:Aileden Bağımsızlık; 3:Gelecek Odaklılık; 4:Bireysel Bağımsızlık; 5:Yerelden Kopukluk

j:1,2,3,4,5; 1:Liyakat; 2:Güveni Kötüye Kullanmamak; 3:Toplumsal Fayda Odaklılık; 4:Mesleğe Adanmışlık; 5:Bürokratik Denetim.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Örneklemin araştırmanın amacına uygun olarak seçilebilmesi için Türkiye'de Mesleki Görünüm (Ercan, 2011) ve İŞKUR, A'dan Z'ye Meslek Bilgi Kitapçıkları (2017) çalışmalarının tanımladığı meslekler birleştirilmiştir. Böylece profesyonellik düzeyinin açık bir biçimde ölçülebileceği on yedi meslek grubu seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini belirtilen on yedi meslek grubunun üyesi olan kişiler oluşturmaktadır. Bu doğrultuda amaçlı örneklem yöntemiyle seçilen 473 kişiden anket tekniği ile veri toplanmıştır. Katılımcıların geleneksellik değişkeninin alt boyutlarına vermiş oldukları yanıtların ortalaması incelenmiştir. İnceleme sonucunda geleneksellik değerleri yüksek olan 215 kişilik bir örneklem elde edilmiştir.
Kişilerin geleneksellik ve profesyonellik düzeylerini analiz edebilmek için öncelikle geleneksellik kavramına ilişkin geliştirilmiş ölçekler incelenmiştir (Armer ve Isaac, 1978; Armer ve Youtz, 1971; Chang, 2012; Chang, Michael-Makri ve Werther, 2017; Doob, 1967; Inkeles, 1969, 1975; Smith ve Inkeles, 1966). Çalışmaların bir kısmının oldukça eski olmaları ya da çok dar sosyal bağlamlar için geliştirilmiş olmaları (ABD'de yaşayan Çinliler) nedeniyle bu ölçekler tercih edilmemiştir. Kişilerin geleneksellik değerleri Öztürk (2018) tarafından geliştirilmiş olan Geleneksellik-Modernlik ölçeği ile ölçülmüştür. Beş faktörlü (laiklik, aileden bağımsızlık, gelecek odaklılık, bireysel bağımsızlık, yerelden kopukluk) bir yapıya sahip ölçeğin Cronbach's Alpha değeri (α=.912) olarak ifade edilirken, geçerlilik katsayıları CMIN/DF (2,306), GFI (,904), CFI (,928) ve RMSEA (0,53) olarak sunulmuştur (Öztürk, 2018). Profesyonellik değişkeninin nicel yöntemlerle ölçülebilmesine gelindiğinde ise diğer araştırmacıların geliştirmiş olduğu ölçekler değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda önceden geliştirilen profesyonellik ölçeklerinin bu çalışmanın çizdiği çerçeveyi tam olarak kapsamadığına karar verilmiştir (Arnold, 2002; Butter ve Hermanns, 2006; Hall, 1968; Snizek, 1972). Bu doğrultuda insanların bireysel profesyonellik düzeyleri Öztürk (2018) tarafından geliştirilen Profesyonellik ölçeği aracılığıyla ölçülmüştür. Beş faktörlü (liyakat, güveni kötüye kullanmamak, toplumsal fayda odaklılık, mesleğe adanmışlık, bürokratik denetim) bir yapıya sahip ölçeğin Cronbach's Alpha değeri (α=.756) olarak açıklanırken, geçerlilik analizi katsayıları CMIN/DF (2,904), GFI (,913), CFI (,808) ve RMSEA (0,64) biçiminde belirtilmiştir (Öztürk, 2018). Geleneksellik ve profesyonellik arasındaki ilişkiye yönelik hipotezlerin sınanması için tekli regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmaktadır

Tablo 1. Etkileşimlerin Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol	**R^2**	**F**	**Sabit / Std Hata**	**B**	**Standart Hata**	**Sonuç**
LA-Lİ	,108***	25,842	2,539/,175	,377	,074	$H_{1,1}$ Desteklenmektedir.
AB-Lİ	,188***	49,340	2,220/,173	,463	,066	$H_{1,2}$ Desteklenmektedir.
GO-Lİ	,038**	8,478	2,966/,155	,207	,071	$H_{1,3}$ Desteklenmektedir.
BB-Lİ	,072***	16,602	2,725/,171	,273	,067	$H_{1,4}$ Desteklenmektedir.
YK-Lİ	-	-	-	-	-	$H_{1,5}$ Ret.

LA-GKK	-	-	-	-	-	$H_{2,1}$ Ret
AB-GKK	,022*	4,889	2,888/,196	,165	,074	$H_{2,2}$ Desteklenmektedir.
GO-GKK	,044**	9,866	2,830/,159	,230	,073	$H_{2,3}$ Desteklenmektedir.
BB-GKK	,076***	17,456	2,599/,176	,288	,069	$H_{2,4}$ Desteklenmektedir.
YK-GKK	-	-	-	-	-	$H_{2,5}$ Ret.
LA-TFO	-	-	-	-	-	$H_{3,1}$ Ret.
AB-TFO	-	-	-	-	-	$H_{3,2}$ Ret
GO-TFO	-	-	-	-	-	$H_{3,3}$ Ret
BB-TFO	,034**	7,540	3,857/,205	-,221	,080	$H_{3,4}$ Desteklenmektedir.
YK-TFO	-	-	-	-	-	$H_{3,5}$ Ret.
LA-MA	,031**	6,769	2,395/,199	,219	,176	$H_{4,1}$ Desteklenmektedir.
AB-MA	-	-	-	-	-	$H_{4,2}$ Ret.
GO-MA	-	-	-	-	-	$H_{4,3}$ Ret.
BB-MA	,020*	4,408	3,281/,192	-,158	,075	$H_{4,4}$ Desteklenmektedir.
YK-MA	-	-	-	-	-	$H_{4,5}$ Ret.
LA-BD	-	-	-	-	-	$H_{5,1}$ Ret.
AB-BD	-	-	-	-	-	$H_{5,2}$ Ret
GO-BD	-	-	-	-	-	$H_{5,3}$ Ret
BB-BD	-	-	-	-	-	$H_{5,4}$ Ret.
YK-BD	-	-	-	-	-	$H_{5,5}$ Ret.

***p<0,001; **p<0,01; *p<0,05. n:215; LA: Laiklik; AB: Aileden Bağımsızlık; GO: Gelecek Odaklılık; BB: Bireysel Bağımsızlık; YK: Yerelden Kopukluk; Lİ: Liyakat; GKK: Güveni Kötüye Kullanmamak; TFO: Toplumsal Fayda Odaklılık; MA: Mesleğe Adanmışlık; BD: Bürokratik Denetim

Yapılan analiz sonucunda on hipotezin desteklendiğine ilişkin istatistiksel açıdan anlamlı bulgular elde edilmiştir. Geleneksellik kavramının alt boyutlarının liyakat değişkenini önemli ölçüde etkilediği görülmüştür. Laiklik-Liyakat (b=,377, p<0,001); Aileden Bağımsızlık-Liyakat (b=,463, p<0,001); Gelecek Odaklılık-Liyakat (b=,207, p<0,01); Bireysel Bağımsızlık-Liyakat (b=,273, p<0,001) değerleri bulunmuştur. Bulgular, gelenekselliğin alt boyutlarıyla güveni kötüye kullanmama değişkeninin de ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Aileden Bağımsızlık-Güveni Kötüye Kullanmamak (b=,165, p<0,05); Gelecek Odaklılık-Güveni Kötüye Kullanmamak (b=,230, p<0,01); Bireysel Bağımsızlık-Güveni Kötüye Kullanmamak (b=,288, p<0,001) değerleri ortaya çıkmıştır. Araştırmanın

desteklenen diğer hipotezleri Bireysel Bağımsızlık-Toplumsal Fayda Odaklılık (b=-,221, p<0,01); Laiklik-Mesleğe Adanmışlık (b=,219, p<0,01); Bireysel Bağımsızlık-Mesleğe Adanmışlık (b=-,158, p<0,05) biçimindedir.

Sonuç ve değerlendirme

Araştırma sonuçları gelenekselliğin Türkiye'nin sosyal bağlamında oldukça geçerli ve fayda sağlayan bir olgu olduğunu göstermiştir. Toplum içerisinde geleneksellik değerleri yüksek kişiler bulunmaktadır ve kişiler bu değerleri örgütsel alanlara taşımaktadırlar. Geleneksel görüşe sahip kişiler, az da olsa modernlik süreçlerinden etkilenmektedirler. Geleneksel değerleri benimseyen kişiler, laiklik kavramını öğrenerek işlerin nasıl yürütülmesi gerektiğine ilişkin dini öğretilerden bağımsız bir bakış açısı geliştirebilmektedirler. Odağında ussallığın olduğu yeni düşünce biçimi, kişilerin liyakat ve mesleğe adanma eğilimlerini güçlendirebilmektedir. Kişilerin, ailelerine ve sosyal çevrelerine karşı bağımsızlık kazanmalarıyla liyakate önem verme arasında aynı yönlü bir ilişki saptanmıştır. İnsanlar, elde ettikleri kaynakların çoğunu aileleri ya da yakın çevreleri için harcamak yerine, kendileri için kullanabilmektedirler. Kişilerin hayatlarındaki sosyal koruyucuların azalması, liyakate verilen değeri arttırabilmektedir. Liyakat ile ilişkili son değişken gelecek odaklılıktır. Güncel sorunların çözümünün geçmişte olmadığı düşünmek, liyakate verilen desteği arttırmaktadır. Geleneksel değerleri benimsemiş insanlar arasında toplumun liyakat ile düzeleceği fikri güç kazanmakta olabilir. Geleneksellik-modernliğin ilişkili olduğu bir diğer profesyonellik boyutu güveni kötüye kullanmamaktır. Bağımsızlık düzeyi yükselenlerin, tanımadıkları insanların güvenlerine saygı gösterdiklerini vurgulamaktadır. Sosyal bağımlılıkları azalan birey, daha büyük bir toplumsal bütünün parçası olduğunun bilincine ulaşabilir. Benzer biçimde gelecek odaklılığı yüksek bireylerin diğerlerinin güvenini kötüye kullanmama eğilimde oldukları görülmüştür. İnsanların, düşünce sistemlerindeki birtakım değişikliklerin örgütsel alanlara oldukça çeşitli yansımaları olduğu ileri sürülebilir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analiz sonucunda bireysel bağımsızlık yükseldiğinde, toplumsal fayda odaklılığın ve mesleğe adanmışlığın azaldığı fark edilmiştir. Bireysel bağımsızlık, göreceli olarak geleneksel insanlar da bile kişinin toplumdan soyutlanma düzeyini hızlandırıyor olabilir. Öncelikle toplumdan soyutlanan birey daha sonra mesleği ile özel yaşamı arasına mesafe koyma eğilimi içerisine girebilir ya da mesleğini hayatının merkezine yerleştirmeyebilir.

Sonuç olarak geleneksel değerler, toplumsal yapı içerisinde güçlü bir konuma sahiptir. Çünkü gelenekselliğin üretildiği kurumlar varlıklarını korumaktadır. Geleneksel kurumların öğütlediği davranış biçimlerini kullanmak, kişiye çeşitli faydalar sağlamaktadır. Geleneksel mantıklar göreceli olarak düşük maliyetlerle öğrenilirken, öğütlenen davranış biçimlerini sergilemek kişiye özellikle örgütsel alanlarda çeşitli faydalar sağlayabilir. Geleneksel değerlerle yükselme stratejisi ise modernlik tarafından tehdit edilmektedir. Benzer biçimde modern değerlerle düşünme ve hareket etme, geleneksellik tarafından tehdit edilmektedir. Geleneksellik-modernlik çatışmalarının yoğun bir biçimde yaşadığı toplumların alternatif modernlikler geliştirdiklerini savunmak yerine çatışmaların kaynağını anlamak daha doğru olabilir. Böylece örgütlerin yaşadıkları profesyonellik sorunları daha derin bir bakış açısıyla incelenebilir ve profesyonelliğin nasıl geliştirileceğine ilişkin daha güçlü çıkarımlar üretilebilir.

Kaynakça

Akanle, O., ve Oluwakemı, E. O. (2012). Traditionalism and household chores in Ibadan, Nigeria. *International Journal of Sociology of the Family,* 38(2): 203-224.

Armer, M., ve Isaac, L. (1978). Determinants and behavioral consequences of psychological modernity: Empirical evidence from Costa Rica. *American Sociological Association,* 43(3): 316-334.

Armer, M., ve Youtz, R. (1971). Formal education and individual modernity in an African society. *American Journal of Sociology,* 76(4): 604-629.

Arnason, J. P. (2000). Communism and modernity. *Daedalus,* 129(1): 61-90.

Arnold, L. (2002). Assessing professional behavior: Yesterday, today, and tomorrow. *Academic Medicine,* 77(6): 502-515.
Bartkowski, J. P., ve Hempel, L. M. (2009). Sex and gender traditionalism among conservative Protestants: Does the difference make a difference? *Journal for the Scientific Study of Religion,* 48(4): 805-816.
Brandt, M. J., ve Reyna, C. (2014). To love or hate thy neighbor: The role of authoritarianism and traditionalism in explaining the link between fundamentalism and racial prejudice. *Political Psychology,* 35(2): 207-223.
Butter, R., ve Hermanns, J. (2011). Impact of experienced professionalism on professional culture in probation. *European Journal of Probation University of Bucharest*. 3(3): 31-42.
Chan, H., ve Lee, R. P. (1995). Hong Kong families: At the crossroads of modernism and traditionalism. *Journal of Comparative Family Studies,* 26(1): 83-99.
Chandler, C. R. (1979). Traditionalism in a modern setting: A comparison of Anglo-and Mexican-American value orientations. *Human Organization,* 38(2): 153-159.
Chang, P. S., Michael-Makri, S. ve Werther, E. (2017). Do modernity and traditionality exist in Chinese Americans? *The Journal of Public and Professional Sociology,* 9(1):1-42.
Chunnual, N., ve Marsella, A. J. (1974). A brief scale for assessing traditionalism-modernism in Thai students. *International Review of Modern Sociology,* 35-42.
Cohen, O., ve Savaya, R. (2003). Lifestyle differences in traditionalism and modernity and reasons for divorce among Muslim Palestinian citizens of Israel. *Journal of Comparative Family Studies,* 34(2): 283-302.
Crucini, C. (1999). The development and professionalisation of the italian consultancy market after wwii. *Business and Economic History,* 28(2): 7-18.
Danermark, B., Soydan, H., PASHKO, G., ve Vejsiu, Y. (1989). Women, marriage and family—traditionalism vs modernity in Albania. *International Journal of Sociology of the Family,* 19(2): 19-41.
David-Fox, M. (2006). Multiple modernities vs. neo-traditionalism: on recent debates in Russian and Soviet history. *Jahrbücher für Geschichte Osteuropas, Neue Folge,* 54(4): 535-555.
De Koster, W., ve Van der Waal, J. (2007). Cultural value orientations and Christian religiosity: On moral traditionalism, authoritarianism, and their implications for voting behavior. International Political Science Review, 28(4): 451-467.
Doob, L. W. (1967). Scales for assaying psychological modernization in Africa. *The Public Opinion Quarterly,* 31(3): 414-421.
Duckitt, J., Bizumic, B., Krauss, S. W., ve Heled, E. (2010). A tripartite approach to right-wing authoritarianism: The authoritarianism-conservatism-traditionalism model. *Political Psychology,* 31(5): 685-715.
Eisenstadt, S. N. (2000). Multiple Modernities. *Daedalus,* 129(1): 1-29.
Eisenstadt, S. N. (2014). *Modernleşme: Başkaldırı ve değişim*. Coşkun, U. (çev). Doğu Batı Yayınları, Tarcan Matbaacılık: Ankara.
Ercan, H. (2011). Türkiye'de mesleki görünüm. *Uluslararası Çalışma Örgütü.* ILO: Ankara Ofisi.
Evans, G., ve Northmore-Ball, K. (2012). The limits of secularization? The resurgence of orthodoxy in post-Soviet Russia. *Journal for the Scientific Study of Religion,* 51(4): 795-808.
Fadaak, T., ve Roberts, K. (2016). Women, education and employment in Saudi Arabia: an example of multiple modernities. *Філософія освіти,* 1(18): 72-93.
Federico, C. M., Fisher, E. L., ve Deason, G. (2011). Expertise and the ideological consequences of the authoritarian predisposition. Public opinion quarterly, 75(4): 686-708.
Flere, S., ve Lavrič, M. (2007). Operationalizing the civil religion concept at a cross-cultural level. *Journal for the Scientific Study of religion,* 46(4): 595-604.
Francis, B., ve Humphreys, (1999). Rationalisation and professionalisation: A comparison of the transfer of registered nurse education to higher education in Australia and the UK. *Comperative Education,* 35(1): 81-96.
Friedland, R., ve Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practives, and institutional contradictions. W. W. Powell ve P. J. DiMaggio (Der.), *The new institutionalism in organizational analysis:* 232-262. Chicago: The University of Chicago Press.
Fukuyama, F. (1992). *The end of history and the last man*. New York: The Free Press.
Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.
Glinchikova, A. G. (2009). Russia and Europe: Two ways to modernity. *Revista Portuguesa de Filosofia,* 593-617.
Hall, R. H. 1968. Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review,* 33(1): 92-104.
Inkeles, A. (1969). Making men modern: On the causes and consequences of individual change in six developing countries. *American Journal of Sociology,* 75(2): 208-225.
Inkeles, A. (1975). Becoming modern: Individual change in six developing countries. *Ethos,* 3(2): 323-342.
İŞKUR, (2017). Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) A'dan Z'ye Meslek Bilgi Kitapçıkları.
Johnson, S. D., Tamney, J. B., ve Halebsky, S. (1986). Christianity, social traditionalism and economic conservatism. *Sociological Focus,* 299-314.
Jung, D. (2016). Modernity, islamic traditions, and the good life: An outline of the modern muslim subjectivities project. *Review of Middle East Studies,* 50(1): 18-27.
Kamali, M. (2007). Multiple modernities and Islamism in Iran. *Social Compass,* 54(3): 373-387.

Kumar, D. (2008). Engaging with modernity: Need for a critical negotiation. *Sociological Bulletin,* 57(2): 240-254.
McMurry, M. (1978). Religion and women's sex role traditionalism. *Sociological Focus,* 11(2): 81-95.
Molnar, A. K., ve Un, K. (2009). Introduction: globalization versus traditionalism, the Cases of Burma, Thailand, and Cambodia. Asian Affairs: *An American Review,* 36(3): 119-122.
Rougle, C. (1982). Recent soviet approaches to modernism. *Canadian Slavonic Papers,* 24(4): 387-400.
Schmidt, V. H. (2011). How unique is east asian modernity? *Asian Journal of Social Science,* 39(3): 304-331.
Smith, R. D. (1990). Religious orientation, sex-role traditionalism, and gender identity: Contrasting male and female responses to socializing forces. *Sociological Analysis,* 51(4): 377-385.
Smith, D. H., ve Inkeles, A. (1966). The OM scale: A comparative socio-psychological measure of individual modernity. *Sociometry,* 29(4): 353-377.
Snizek, W. E. (1972). Hall's professionalism scale: An empirical reassessment. *American Sociological Review,* 37(1): 109-114.
Swatos, W. H. ve Christiano, K. J. (1999). Secularization theory: The course of a concept. *Sociology of Religion,* 60(3): 209-228.
Stopes-Roe, M., & Cochrane, R. (1989). Traditionalism in the family: A comparison between Asian and British cultures and between generations. *Journal of Comparative Family Studies,* 20(2): 141-158.
Thornton, P. H., Ocasio, W., ve Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process.* United Kingdom: Oxford University Press.
Vaghefi, M. R. (1980). A Micro-analysis approach to modernization process: a case study of modernity and traditionalism conflict. *International Journal of Middle East Studies,* 12(2): 181-197.
Yang, R. (2011). Between traditionalism and modernity: Changing values on dating behavior and mate selection criteria. *International Review of Modern Sociology,* 37(2): 265-287.

YENİLİKÇİ ÖRGÜT FORMLARININ ORTAYA ÇIKIŞI: TEKNOPARKLARIN ÇEVRESİYLE BİRLİKTE EVRİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA[1]

Handan Deniz BÖYÜKASLAN
Afyon Kocatepe Üniversitesi
yumusakipek@aku.edu.tr

Belkıs ÖZKARA
Afyon Kocatepe Üniversitesi
bozkara@aku.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, kurumsal teori ve birlikte evrim bakış açısından yenilikçi çevrenin evrimini, bu çevre içinde teknoparkların ortaya çıkışını ve yasal çevresiyle birlikte gelişimini tespit etmektir. Çalışmanın keşifsel bir araştırma olup nitel yöntemler tercih edilmiştir. Veriler doküman analizi ve görüşmelerle elde edilmiştir. Teknoparkların ortaya çıkışında ODTÜ'nün kurumsal girişimci olduğu ve formun kurumsal mantığının kalkınmacı, piyasa ve akademik kurumsal mantıkların birleşiminden oluştuğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Formları, Yeni Kurumsal Teori, Birlikte Evrim

Giriş

Örgütlerin nasıl kurulduğu, kendi örgütsel alanları içerisinde nasıl yerleşiklik kazandığı, örgütlerin yapı ve eylemlerini biçimlendiren formların nasıl oluştuğu ya da değiştiği, yeni örgüt formları ortaya çıkarken mevcut olanların düşüşüne yol açan koşulların neler olduğu gibi konular son yıllarda örgüt teorisi alanında büyük ilgi görmektedir (Özkara, 2006: 19). Bu konular stratejik yönetim ve örgütsel ekoloji literatüründe çeşitli analiz düzeylerinde incelenmiş, birçok teorik ve ampirik çalışmalara konu olmuştur. Strateji, örgüt bilimi, ekonomi ve karar bilimlerinde onlarca yıldır süren araştırmalar uyum-seçim tartışmasını çözememiştir. Stratejik yönetim ve örgütsel ekoloji teorilerinin karşılaştırılması süre gelen bu tartışmanın doğasını vurgulamakta ve kaynağını işaret etmektedir. (Lewin, Long ve Caroll: 1999: 535, Lewin ve Volberda, 1999: 519).

Örgütler ve çevreleri arasındaki ilişkileri vurgulayan bu teorilerin çoğunda örgütler uyum veya seçim (veya ikisinin kombinasyonu) süreçlerini kullanarak çevreleriyle izomorfik olma eğilimindedirler. Bu teoriler, dışsal çevresel değişimlerle bağlantılı olduğu için örgütsel değişim üzerinde çalışmıştır. Daha az sıklıkta incelenen, örgütlerin çevrelerini nasıl sistematik bir şekilde etkiledikleri ve temelde diğer örgütlerden ve topluluklardan oluşan örgütsel çevrelerin (DiMaggio ve Powell, 1983) bu örgütleri nasıl etkilediğidir (Baum ve Singh, 1994: 379, Lewin ve Volberda, 1999: 520).

Örgüt-çevre ilişkilerine farklı bir bakış açısı getiren birlikte evrim, örgüt çevre ilişkileri çalışmasına yönelik bir geri bildirim yaklaşımıdır. Birlikte evrim yaklaşımı, tüm etkileşimli popülasyonlar ya da örgütlerde değişimler meydana gelebileceğini, bu değişimlerin de hem doğrudan etkileşimler hem de geri bildirimler yoluyla yönlendirilmesine izin verildiğini varsaymaktadır (Baum ve Singh, 1994: 380). Yeni örgüt formları örgüt ve çevrenin karşılıklı etkileşimi ile açıklanmaktadır.

Yeni örgüt formlarının nasıl oluştuğu konusunun yeni kurumsal teoride göz ardı edildiği (Suddaby ve Greenwood 2005, Tracey, Philips ve Javis, 2011, Puranam, Alexy ve Reitzg, 2014, Aytemur, Erdemir ve Koç, 2015), örgüt ve çevre etkileşimini dikkate alan birlikte evrim yaklaşımında ise az sayıda kurumsal araştırmada incelendiği (Djelic ve Ainamo, 1999, Dijksterhuis, 1999, Lewin, Long ve Caroll, 1999, Lewin ve Volberda) söylenebilir. Bu bağlamda çalışma, kurumsal teori ve birlikte evrim bakış açısıyla çevrenin

[1] Bu çalışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Belkıs Özkara tarafından yürütülen ve devam etmekte olan Handan Deniz Böyükaslan'ın doktora tez çalışmasına dayanmaktadır.

yenilikçiliğe doğru evrilmesinin yenilikçi bir örgüt formu olan teknoparkları nasıl ortaya çıkardığını ve teknoparkların gelişim sürecini incelemeyi amaçlamaktadır.

Literatür Taraması

Birlikte Evrim Kavramı

Birlikte evrim terimi ilk olarak, Ehrlich ve Raven (1964) tarafından popülasyon biyolojisindeki karşılıklı evrimsel ilişkileri açıkladıkları "Kelebekler ve Bitkiler: Birlikte Evrim Üzerine Bir Çalışma" başlıklı makalelerinde kullanılmıştır. Kelebekler ve kelebeklerin besin olarak kullandıkları bitkiler arasındaki ilişkileri izledikleri çalışmalarında, türler arası kombinasyonların birbirlerine tepki olarak evrimleştiğini diğer bir ifadeyle birlikte evrildiklerini ifade etmişlerdir (Ehrlich ve Raven, 1964: 604). Birlikte evrime olan ilgi giderek artmış, 1980'lerde biyoloji biliminde temel araştırma çerçevesi olarak tanımlanmıştır. Hızla yayılan kavram, 90'larla birlikte insan ve örgütsel sistemlerde de uygulanmaya başlamıştır (Porter, 2006: 480).

Birlikte evrim örgütleri, popülasyonlarını ve çevrelerini yönetsel eylemlerin, kurumsal etkilerin ve çevrenin birbirine bağımlı bir çıktısı olarak değerlendirmektedir (Lewin, Long ve Caroll: 1999: 535). Örgüt-çevre ilişkilerine bütüncül bir yaklaşım getiren birlikte evrim, örgütlerin ve çevrelerinin eşzamanlı evrimine işaret etmektedir. Karşılıklı bağımlılık ve karşılıklı uyarlamaya vurgu yapan birlikte evrim düşüncesi, örgütlerin çevreleriyle ilişkili olarak evrimleştiğini ve aynı zamanda bu çevrelerin de örgütlerle ilişkili olarak evrim geçirdiğini kapsamaktadır (Porter, 2006: 479).

Örgüt Formu Kavramı

Örgüt formu bir örgüt topluluğunu oluşturan örgütlerin benzerliklerini belirtmek ve o örgüt topluluğunu diğerlerinden ayırmak için kullanılmaktadır. Benzerliklerin, örgütlerin ortak içsel özelliklerinden, maruz kaldıkları sosyal süreçlerden ve kabul görmüş dışsal kimliklerinden kaynaklandıkları ileri sürülmektedir (Hanna ve Freeman, 1989, Caroll ve Hannan, 2000, Polos, vd., 2002).

Örgüt formu tanımının en yaygın türü, örgüt formlarını örgütün içsel özelliklerine dayalı olarak kavramsallaştırılan çalışmalarda ifade edilmektedir (Scott, 1992, Carroll ve Hannan 2000). Hannan ve Freeman (1989), örgüt formunu örgüt topluluklarını birbirinden ayıran ve aynı topluluğu oluşturan örgütlerin ortak karakterini temsil eden içsel özellikler kümesi olarak tanımlamıştır (Önder ve Üsdiken, 2010: 139).

Örgüt formu, formlar arasındaki ayrımı yansıtan sosyal süreçlere ve sınırlara vurgu yapılarak da tanımlanmaktadır (Hannan ve Freeman 1989). Bu yaklaşımın temel fikri formların yapısını ve dinamiklerini belirlerken, onları oluşturan sınırların ne kadar açık ve güçlü olduğunu belirleyen sosyal süreçlerin ön plana çıkmasıdır. Sınırlar ne kadar belirgin ve güçlü ise formlar bir o kadar açık ve anlaşılır şekilde oluşmaktadır.

Polos vd. (2002: 89), örgütsel form kavramını bir toplumsal eylem teorisine yerleştirerek, toplumsal aktörlerin algıları ve eylemleri yoluyla örgütsel formların eksenlerini önemli ölçüde etkilediğini ileri sürmektedirler. Örgüt formu sosyal dünyada kurallar gibi duran ve normatif olarak onaylanan kodlanmış bir kimliktir.

Greenwood ve Suddaby (2006: 30) örgüt formunu "kurumsal bağlamda uygun görülen temel değerlerle tutarlılık sağlayan yapıların ve uygulamaların örnek teşkil eden yapılandırması" olarak tanımlamışlardır. Bu bakış açısıyla, örgüt formları kurumsal mantıkların göstergesi olarak belirtilmiştir. Örgüt formlarının yaşanabilir olması ve sosyal bir olgu olarak kabul edilmesi için meşrulaşması gerekmektedir (Rao ve diğerleri 2000: 242)

Stinchcombe (1965) ise, zaman içindeki her hangi bir noktada var olan örgütsel formları, çevre koşullarına verilen yenilikçi örgütsel tepkilerin bir ürünü olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, biyoloji literatüründe ortaya çıkıp daha sonra örgüt teorisi alanına yayılan birlikte evrim yaklaşımı ise, yeni örgütsel formların ortaya çıkışını örgüt ve

çevrenin karşılıklı etkileşimi diğer bir ifadeyle örgüt ve çevrenin birlikte gelişmesi ile açıklamaktadır (Lewin ve Volberda, 1999, Lewin, Long ve Carroll, 1999).

Örgüt Formlarının Ortaya Çıkışı

Örgüt formlarının nasıl ortaya çıktıkları, yeni kurumsal teoride az ilgi gören ve çözülmemiş halde bulunan bir konudur (Suddaby ve Greenwood 2005: 35, Puranam, vd. 2014: 162, Aytemur, Erdemir ve Koç, 2015: 33). Son dönemde yapılan çalışmalarda yeni örgüt formlarının ya da örgütsel alanların oluşturulması veya değiştirilmesi süreçlerinde kurumsal girişimcilerin rolüne daha fazla vurgu yapılmaktadır (Battilana, Leca ve Boxenbaum, 2009: 68). Kurumsal girişimcilik kavramı, DiMaggio'nun (1988) kurumsal analizde aktörleri ele aldığı çalışmasında ortaya çıkmıştır. DiMaggio (1988), yeni örgütsel formların, uygulamaların doğması, yeniden üretilmesi, kurumsallaşması veya kurumsallaşmış formların çözülmesinin politik bir süreçte gerçekleştiğini ve bu süreçte, kurumsal girişimcilerin, kendi çıkarları doğrultusunda kaynakları seferber ederek, yeni kurumlar yarattığını, mevcutları yeniden ürettiğini veya çözdüğünü belirtmektedir (Özen, 2010: 277).

Suddaby ve Greenwood (2005), Kuzey Amerika'da muhasebe ve hukuk alanında yeni bir örgüt formunun ortaya çıkışını inceledikleri çalışmalarında, yeni formu destekleyenlerle yeni forma karşı çıkanlar arasındaki söylemsel mücadeleye odaklanmışlar ve örgüt formların, kurumsal girişimciler tarafından kuramsal bir söylemsel süreçle yaratıldığı sonucuna varmışlardır. Bir diğer çalışmada, Maguire, Hardy ve Lawrance (2004), HIV/AIDS topluluğu tarafından ilaç şirketlerine tedavi konularında lobi faaliyeti yürütmesi için kurulan bir şemsiye örgüt olan Kanada Tedavi Savunucuları Konseyi'nin (CTAC) ortaya çıkışını incelemektedir. Yazarlar, farklı türdeki gücün, belirli siyasi beceriler ve teorileştirme kapasitesi ile birlikte, baskın konumları olmayan kurumsal girişimciler tarafından yeni örgütsel formlar ve ilişkili uygulamalar yaratmada nasıl kullanılabileceğini ortaya koymuşlardır.

Eisenstadt (1980: 848) kurumsal girişimciyi kurumsal değişim sürecini başlatan aktör olarak tanımlamış ve "takımyıldızı" olarak karakterize etmiştir. Kurumsal girişimciler örgütsel alanda mevcut kurumlardaki tatminsizliğin farkına varmakta ve bunun giderilmesi için değişim gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Özen, 2013: 132).

Kurumsal teoride, yeni örgüt formlarının ortaya çıkmasında devletin oynadığı rolün de dikkate alınması gerekir. Devlet, diğer örgütlerle aynı şekilde etkileşimde bulunan fakat eylemleri ile örgütsel alandaki diğer kuruluşlardan farklılaşan resmi bir kuruluştur. Devlet, örgütsel alan içinde doğrudan bir katılımcı olmasa da, alandaki oyunun kurallarını belirleyebilme gücüne sahiptir. Aynı zamanda devlet örgütsel alandaki örgütler arasında arabuluculuk yapmakta ve alanı dengelemek için tüm örgütlerin çıkarlarına uygun davranmaya çalışmaktadır. Dolayısıyla, devlet çevreyi diğer örgütlerden daha derinden ve sistematik olarak değiştirmektedir (Fligstein, 1991: 314). Streeck ve Schmiteer (1985) da örgütsel çevrede yer alan bir aktör olan devletin yasal zorlama kabiliyetine sahip olmasıyla diğer aktörlerden farklılaştığını ifade etmişlerdir (Yalçınkaya ve Taşçı, 2017: 75).

Çin'de çevresel koruma sisteminin doğuşu ve gelişmesi sürecinde devletin ve devlete bağlı ajansların baskın olan kurumsal girişimciler olduğunu ifade etmektedirler. Şenyuva (2012), Türkiye'de yeni bir örgüt formu olarak dershanelerin ortaya çıkışında devletin kurumsal girişimci rolüne dikkat çekmiştir. Devletin eğitim sisteminde özellikle üniversiteye geçişle ilgili geliştirdiği politikaların beklenmedik bir şekilde dershanelerin oluşmasını tetiklediği, dershaneleri kapatmak amacıyla yaptığı değişikliklerle de formun meşrulaşmasını ve yayılmasını sağladığını belirtmektedir. Özetleyecek olursak, devlet, sahip olduğu siyasi ve ekonomik güç ile kurumların, örgütsel formların ve örgütsel alanların ortaya çıkmasında, kurumsallaşmasında, dönüştürülmesinde ve çözülmesinde etkili olan ve kurumsal girişimci rolü üstlenen bir aktördür (Yalçınkaya ve Taşçı, 2017:82).

Örgütsel alandaki aktörlerin davranışlarını yönlendiren kurumsal mantıkların da yeni örgüt formlarının oluşturulmasında etkili olduğu ifade edilmiştir (Battilana ve Dorado, 2010, Tracey vd., 2011). Kurumsal mantıklar, toplumun örgütlenme ilkelerini oluşturan "materyal

uygulamaları ve sembolik yapılar" dizisi ve örgütler ve bireylerin detaylandırması için uygun durumlardır (Friedland and Alford 1991: 248). Kurumsal mantıklar, aktörlerin karşılaştığı anlam karmaşası ve bilişsel kısıtlamalar olduğunda, belirli konular ve sorunları vurgulayarak, bunlardan hangisinin belirgin olduğunu ve yönetsel dikkat gerektirdiğini belirler ve olası çözümleri şekillendirerek, aktörlerin bu durumlarla baş etmesine yardımcı olacak eylem kuralları sağlar (Thornton 2002).

Kurumsal mantıklar, bireylerin kendi var oluşlarını ürettikleri, zaman ve mekanı organize eden ve kendi sosyal gerçekliklerine anlam sağladıkları sosyal olarak inşa edilmiş metaryal uygulamaların tarihsel kalıpları, varsayımlar, değerler, inançlar ve kurallar olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal mantıklar hem maddi hem de semboliktir- yürütme gücünün kuruluşlarda kazanılması, korunması ve kaybedilmesi ile ilgili karar vericilere yol gösterici ve kısıtlayıcı olan resmi ve gayrı resmi eylem kuralları, etkileşim ve yorum sağlamaktadır. Dahası, kurumsal mantıklar tarihsel olarak değişkendir, ekonomik ve sosyal yapısal değişiklikler tarafından şekillendirilebilmektedir (Thorton ve Ocasio, 1999: 802-804).

Yeni kurumsal kuramda kurumsal mantıklar kurumların mantıklar aracılığıyla nasıl oluştuğu, sosyal aktörlerin eylemlerini sınırlayan, fırsat veren ve aynı zamanda bu eylemlerin sonuçlarından etkilendiği konusunda bir açıklama sağlamaktadır (Friedland ve Alford, 1991). Tracey, vd.(2011:60-61) yaptıkları çalışma ile kurumsal girişimcilerin mevcut ve farklı kurumsal mantıkları bir araya getirerek evsiz insanları istihdam eden yeni bir örgüt formunun ortaya çıkabileceğini göstermişlerdir

Yeni örgüt formlarının ortaya çıkışına kurumsal girişimcinin dahil edilmesi alandaki kurumsal mantıkların kurumsal girişimciler yoluyla örgüt formlarına taşındığını göstererek birlikte evrim konusundaki görüşlere katkı sağlayabilmektedir (Özkara, 2016)

Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Çalışma, kurumsal teori ve birlikte evrim bakış açısıyla yenilikçi çevrenin evrimini, yenilikçi bir örgüt formu olarak teknoparkların ortaya çıkışını, bu formun oluşumunda kurumsal girişimcilerin rolünü ve formun yasal çevresiyle birlikte evrimini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda geliştirilen araştırma soruları şunlardır: 1) Kurumsal çevre yenilikçiliğe doğru nasıl evrilmektedir?, 2)Yenilikçi örgüt formları nasıl ortaya çıkmakta, gelişmekte ve alana yerleşmektedir? 3) Kurumsal çevredeki değişimi tetikleyen koşullar nelerdir? 4) Teknoparkların ortaya çıkışında rol oynayan kurumsal girişimciler ve birlikte evrimi hızlandıran aktörler kimlerdir? 5) Teknoparkların işlevlerini yerine getirirken karşılaştıkları sorunlar formun ve yasal çevresinin evrimini nasıl etkilemektedir?

Bu çalışmada keşfedici bir araştırma modeli benimsenmektedir. Keşfedici araştırmalar, araştırma konusunun görece yeni olduğu durumlarda araştırmacıya konuyla ilgili bilgi sağlayan ve araştırmanın daha kapsamlı bir araştırmaya dönüşümü için zemin hazırlamaktadır. Keşfedici araştırmalarda nitel yöntemler uygulanmakta ve bu yöntemler literatür taraması, konuyla ilgili uzmanlara danışma ve örnek olay tekniklerini içermektedir[2]

Çalışmada tarihsel örnek olay yöntemi kullanılacak olup, araştırma iki döneme ayrılarak incelenmektedir. İlk olarak yenilik sistemlerine ve teknoparkların kurulmasına hazırlık dönemi olan 1980-2001 yılları arası çevrenin evrimi ve teknoparkların ortaya çıkışı tarihsel bir analiz gerçekleştirilerek incelenecektir. Araştırmanın 2.dönemi, 2001-2018 yılları arasında teknoparkların gelişimi, yayılması ve çevresiyle birlikte gelişimi süreçlerini içermekte ancak bu dönem ile ilgili araştırma ve görüşmeler devam etmektedir. Veriler derinlemesine görüşme, gözlem ve doküman analizi yöntemleri (Kalkınma Planları, Bilim, Teknoloji ve Yüksek Kurulu Kararları ve ilgili kanun ve yönetmelikler) ile elde edilmiştir.

[2] http://www.bingol.edu.tr/media/205521/sayt-bolum9-Arastirma-Yontem-ve-Tekniklerinin-Secimi.pdf

Görüşmeler teknoparkların ortaya çıkış sürecinde aktif rol oynayan ya da bu süreci en iyi bilen kişiler ile gerçekleştirilmiştir.

Bulgular

Türkiye'de Yenilikçi Çevrenin Gelişimi

Ülkemizde yenilikçi çevrenin gelişimi ve yenilik sisteminin temellerinin oluşumu aşağıdaki Tablo 1'de özetlenmeye çalışılmıştır.

Teknoparkların Ortaya Çıkışı

Türkiye'de Teknoparklar konusu 1987-1989 Özal hükümeti döneminde DPT ve Hazineden sorumlu devlet başkanı Adnan Kahveci'nin DPT kanalıyla teknoparklarla ilgili araştırma yaptırması ile başlamıştır. ODTÜ'den bir heyetin dünyadaki teknoparkları incelemek için yurt dışına (ABD ve İngiltere) gitmesi ve hazırladıkları fizibilite çalışması ile devam etmiştir. 1987 yılında ODTÜ ve DPT işbirliği ile teknoparklarla ilgili bir konferans yapılmıştır. Konferansta teknopark modelinin nasıl olması gerektiği tartışılmış, 3 temel konunun altı çizilmiştir; üniversite-sanayi işbirliğini geliştirecek ortam hazırlanmalı, Ar-Ge şirketleri kurulmalı ve Ar-Ge projelerine fon sağlanacak yapılar oluşturulmalı. Bu konferansın akabinde 22 Haziran 1989'da onaylanan 6.Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)'nda bilim ve teknoloji politikaları içerisinde üniversite sanayi iş birliğini geliştirmek için teknoparkların teşvik edileceği karara bağlanmıştır (DPT, 1989: 310). İlk toplantısını 1989'da yapan BTYK'da bu toplantıda Teknoparkların Kurulması kararı almıştır (1.BTYK Toplantısı).

1989 yılında DPT'nin yaptığı davet ile Birleşmiş Milletler Kalkınma için Bilim ve Teknoloji Fonu (UNFSTD) tarafından görevlendirilen Rustam Lalkaka ve Norman Schiff Türkiye'ye gelerek 1-15 Mart 1990 tarihler arasında İstanbul, Ankara, İzmir, Gebze ve Eskişehir'deki üniversite ve araştırma merkezlerinin olanaklarını incelemişlerdir. Bu ziyaretten sonra UNFSTD ile Türkiye arasında "Türkiye'de Teknoparklar Kurulması için Program" başlıklı bir proje başlatılmıştır. Bu proje doğrultusunda İTÜ,ODTÜ, Ege ve Anadolu Üniversiteleri ile TÜBİTAK MAM'da 5 teknopark kurulmasına karara verilmiştir.[3] Proje sonucunda KOSGEB ve ODTÜ'nün girişimleri ile KOSGEB'e bağlı Teknoloji Geliştirme Merkezleri kurulmaya başlanmıştır. TEKMER'lerin kurulmasındaki amaç üniversiteleri ve KOBİ'leri bir araya getirip iş birliğini geliştirmek ve Ar-Ge çalışmalarında ortak bir platform oluşturmaktır. 1991'de İTÜ'de, 1992'de ise ODTÜ ve TÜBİTAK MAM'da kurulan Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER) Türkiye'de üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesinde, Ar-Ge, yenilik ve teknolojik gelişmenin hızlandırılmasında rol oynayan ilk yapılanmalardır.

Bu gelişmeleri takiben, 1993'de kabul edilen "Türk Bilim ve Teknoloji 1993-2003" adlı dokümanda teknopark faaliyetlerinin TÜBİTAK ile koordineli bir şekilde yürütülmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu politika belgesi, Yüksek Planlama Kurulu'nca 7.Beş Yıllık Kalkınma Plan (1996-2000) döneminde "Bilim ve Teknolojide Atılım Projesi" (1995) ile geliştirilmiştir. Bu projede Teknoparklar ve TGB ilgili mevzuat düzenlemesinin yapılacağı ve yeni bir yasa çıkarılacağı ifade edilmiştir (3.BTYK, 1997: 33-34).

Sanayi ve Ticaret Bakanlığınca hazırlanan TGB Yasa tasarısı 1996 yılında Başbakanlığa sunulmuş, ancak Başbakan tarafından tasarı yeniden gözden geçirmesi için Sanayi ve Ticaret bakanlığına geri gönderilmiştir. Bununla birlikte ODTÜ, TÜBİTAK, Sanayi ve Ticaret Bakanlığının ortak çalışmaları sonucunda 15 Nisan 1997'de KOSGEB icra kurulunda kabul edilip yürürlüğe konan "Teknopark Yönetmeliği" yasa çıkıncaya kadar bu boşluğu doldurup teknoparkların kuruluşunu hızlandırıcı ve özel sektörü teknoparklarda yer almaya teşvik edici işlev görmüştür (3.BTYK, 1997: 54).

ODTÜ TEKMER'de elde edilen başarılı sonuçlar ve gelişmeler ODTÜ'de bir teknopark kurulması çalışmasını hızlandırmış, 1997 yılında ODTÜ'de ilk projeler oluşmaya

[3] https://www.sektorumdergisi.com/dunyada-turkiyede-teknoparklar/

başlamış, Emrehan Halıcı ile ilk protokol imzalanmıştır. Bu protokol imzalanan kadar Emrehan Halıcı dönemin ODTÜ Rektörü Prof. Dr. Süha Sevük ile yaklaşık 2 yıl süren

Tablo 1: Yenilikçi Çevrenin Gelişimi

Yenilikçi Çevrenin Tarihsel Gelişim	Kalkınma Planları	BTYK Toplantıları	Tetikleyici Olaylar
1980-1989	4. ve 5. Planlar TÜBİTAK Kanununun revize edilmesi, Ar-Ge çalışmalarına öncelik, Öncelikli alanlar ve sektörlerin tespiti, Bilim ve teknoloji ana plan hazırlanması, Üniversite-sanayi işbirliğini etkinleştirmek için teşvikler	1.BTYK Teknoparklar kurulması Özel sektöre Ar-Ge çalışmalarına destek için vergi kolaylığı sağlanması	24 Ocak 1980 kararları ile dışa açık ekonomi modeline dönüşüm
1990-1999	6.ve 7.Planlar Ar-Ge faaliyetlerinin teşvik edilmesi, Üni-san-kamu işbirliği geliştirilmesi, Teknoparkların teşvik edilerek yaygınlaştırılması, Yazılım sektörüne ağırlık verilmesi Nitelikli insan gücü yetiştirilmesi, Bilim ve Teknolojide Atılım Projesi, Ar-Ge harcamalarının arttırılması, Ulusal Ar-Ge ağının kurulması	2., 3. 4.ve 5. BTYK Türk Bilim ve Teknoloji Politikası 1993-2003 Ar-Ge'ye devlet yardımı Ulusal Yenilik Sistemi kurulması Üniversite-Sanayi Ortak Araştırma Merkezleri kurulması Ar-Ge'ye yardım kapsamının genişletilmesi	1994 Ekonomik Krizi 1995 Gümrük Birliğinin yürürlüğe girmesi AB'ye tam üyelik hedefi
2000-2009	8.ve 9. Planlar Ar-Ge, teknoloji geliştirme, yazılım ve bilgi teknolojileri projelerinin desteklenmesi, Bilim ve Teknoloji Merkezlerinin, Endüstri parklarının ve Teknoloji Transfer Merkezleri kurulması, Girişimciliğin ve KOBİ'lerin desteklenmesi, TGB kurulmasına ilişkin yasal düzenleme ,TÜBİTAK Kanunu revizyon, Özel sektörün yenilik yaratma yeteneğinin artırılması,	6.-20. BTYK Toplantıları Türkiye Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları Stratejisi 2003-2023 Dokümanı, AB 6. ve 7. Çerçeve Programına katılım, Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları Uygulama Planı 2005-2010 , Uluslararası Bilim, Teknoloji ve Yenilik (BTY) Stratejisi (2007-2010), Ulusal Yenilik Stratejisi 2008-2010 belgesi, Bilim, Teknoloji ve Yenilik Politikaları Uygulama Planı 2011-2016'nın hazırlanması	1999 yılında yapılan Helsinki Zirvesi'nde Türkiye'nin AB'ye tam üyelik adaylığı 2001 Ekonomik Krizi 2008 Ekonomik Krizi
2010-2018	10. ve 11. Plan 2023 hedeflerine ulaşabilmek oluşturulan 26 yapısal dönüşüm program tasarlanması Üniversite, kamu kurumları bünyesindeki araştırma merkezlerinin ve özel sektör iş birliği içinde çalışan sürdürülebilir yapılara dönüştürülmesi uluslararası düzeyde rekabetçi ve yüksek katma değerli yeni sektörlerin, ürün ve markaların ortaya çıkarılması Yenilik sisteminin kümelenme yaklaşımı ve girişimciliği merkeze alan bir yapıya dönüştürülmesi Ar-Ge faaliyetlerinin ticarileştirmeyi de içerecek şekilde bütünsel bir şekilde desteklenmesi Akademisyen ve öğrencilerinin Ar-Ge ve girişimcilik faaliyetlerinin teşviki Araştırmacı insan gücü sayısının ve niteliğinin artırılması	21.-29. BTYK Toplantıları Araştırma merkezleri ile ilgili yasal düzenleme Ulusal Yenilik Sistemi 2023 yılı hedefleri Ar-Ge, yenilik ve girişimcilik destek mekanizmalarında uyum ve bütünsellik sağlanması Ar-Ge firmalarının sayılarının artışı için politika araçları geliştirilmesi Üniversitelerde yenilikçilik ve girişimcilik tetiklenmesi için politika araçları geliştirilmesi Girişimcilik kültürünün yaygınlaştırılması Bilim merkezlerinin yaygınlaştırılması Yerli patentlerin lisanslamasının teşvik edilmesi AB Çerçeve Programları Horizon 2020'ye katılım hazırlıkları	-

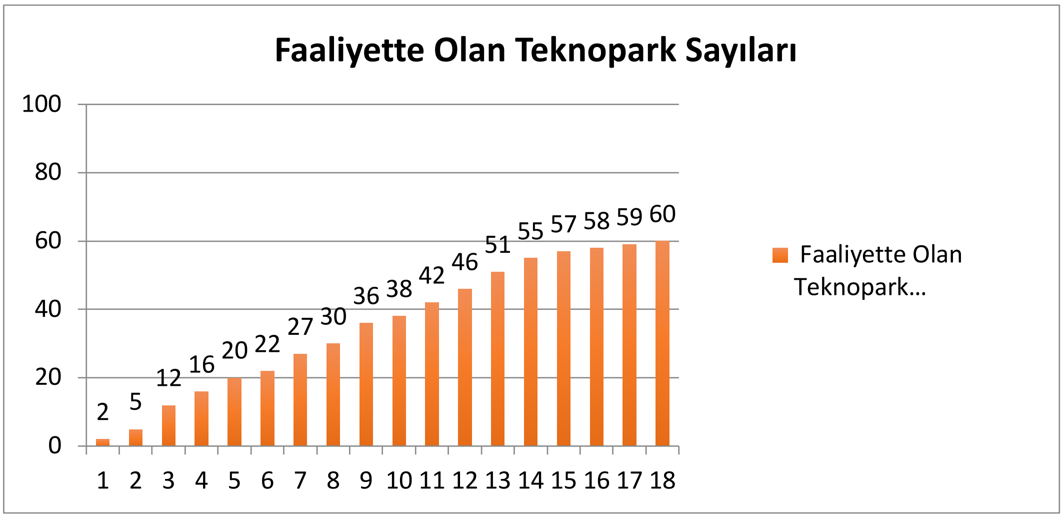
görüşmeler yaptığını çünkü ODTÜ'de emek sermayeden ön planda tutulduğu için, bir ayağını sermayenin oluşturacağı teknopark modeline ikna etmenin zor olduğunu belirtmiştir. 1991'den itibaren Başbakan Süleyman Demirel'in bilgisayar danışmanlığını yapan Emrehan Halıcı bir yandan ODTÜ rektörü ile görüşmeler yapmış, diğer taraftan da Başbakan'a teknoparklar konusunu dile getirmiştir. 1999 yılında ise milletvekili seçilen Halıcı, mecliste de TGB yasasının kabul edilmesinde etkili olmuştur.

1998 yılında ise TÜBİTAK-MAM Teknopark ve ODTÜ Teknoparkı KOSGEB Teknopark Yönetmeliği'ne göre KOSGEB tarafından onaylanarak resmi nitelik kazanan ilk teknoparklar olmuştur.[5]

6.BTYK (2000:76) toplantısında "TGB Yasa Tasarısı" hazırlanması çalışmalarının tamamlandığı, 30.05.2000'de Bakanlar Kurulu'nda görüşülerek TBMM'ye intikal ettirildiği belirtilmiştir. TBMM'ne sunulan yasa tasarısı ile birlikte Hatay Milletvekili Mehmet Dönen tarafından sunulan kanun teklifi, 2001 Haziran ayında mecliste ilk kez oluşturulan, Sanayi ve Ticaret Bakanı A. Kenan TANRIKULU, Maliye Bakanlığı, Bayındırlık Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Devlet Planlama Teşkilâtı Müsteşarlığı, Türkiye Bilimsel Teknik Araştırma Kurumu ve Ortadoğu Teknik Üniversitesi Rektörlüğü Temsilcilerinin katıldığı Bilgi ve Teknoloji Komisyonu'nda 14.6.2001 tarihli toplantısında incelenip görüşülmüş, komisyon ve bakanlığın geliştirdiği öneriler doğrultusunda, 26 Haziran 2001'de yasa kabul edilmiştir. TGB Yasası 6 Temmuz 2001'de Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile resmi olarak kurulan ilk teknoparklar ise sırasıyla ODTÜ ve TÜBİTAK MAM olmuştur.

Teknoparkların Yayılması Yasa Değişiklikleri

Üniversite-sanayi işbirliğinin yasal bir temele oturmasına ve ülkemizin ekonomik kalkınma sürecine katkı sağlayan 4691 sayılı yasa birlikte teknoparkların sayılarındaki değişim yıllara göre gösterilmiştir. Şekil 1'de sadece aktif olan teknoparklar dikkate alınmış olup, alt yapısı devam edenlerle (21) birlikte toplam sayı 81'e çıkmıştır.



Şekil 1: Faaliyette Olan Teknoparkların Yıllara Göre Sayıları (2001-2018)

TGB kanunu 2001 yılından günümüze kadar 5 kez değişikliğe (Tablo 2) uğramıştır. Emekli Sanayi Bakanlığı personeli yasal değişikliklerle ilgili , "*kanun ve mevzuatta her şey açık yazılmaz, uygulama olmayınca neyin eksik kaldığı bilinmez, uygulamada sorunlarla karşılaşıldıkça çözüm getirilir, gerektiğinde yasa değiştirilir*" açıklamada bulunmuştur. Hacettepe Teknopark Müdürü, yasal değişikliklerle ilgili şunları söylemiştir; "*Yasalar*

[5] https://www.nkuteknopark.com/tr/turkiyede-teknoparklar/

dinamiktir, ihtiyaçlar değişebilir bu da yasal değişikliğe gidilmesine neden olabilir. İlk yasa basit ve kısaydı, uygulamada eksiklikler ortaya çıktı ve bürokratik dirençler oluştu". Yasada değişiklik yapılmasının nedenleri arasında, yasanın ilk oluşumunda her şeyin açıkça tanımlanmamış olması, bazı muafiyet ve desteklerin sürelerinin yetersiz ve eksik olması ile TGB yönetici şirketleri ve TGB firmalarından gelen talepler ve karşılaşılan sorunlara sayılabilir.

ODTÜ Teknopark Yöneticisi, teknoparkların sorunlarının çözülmesi ve iş birliklerinin etkinleştirilmesi amacıyla 2010 yılında Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Derneğini kurduklarını belirtmiştir. Yasal çerçeve düzenlemelerindeki süreci kurumsallaştırmak adına bir üst çatı kurumu olarak çalışacak olan TGBD'nin, tüm teknoparklar yerine sorunları ve talepleri Bakanlığa iletme misyonu üstlendiğini ve 2011 yılındaki yasa değişiminin bu derneğin ve dernek yöneticilerinin çabalarıyla gerçekleştiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte Sanayi ve Ticaret Bakanlığı tarafından 2016 yılından itibaren yapılan TGB Koordinasyon Toplantıları, TGB'ler arası işbirliğinin ve iletişimin geliştirilmesi, bilgi ve tecrübe paylaşımının güçlendirilmesi, TGB'ler arasında sinerji oluşturulması ve teknoparklarda karşılaşılan sorunlara çözüm getirilmesi için düzenlenmektedir. Yasadaki değişimlerde etkin olan bir diğer oluşum ise TGB Koordinasyon toplantılarıdır.

Tablo 2: 4691 Sayılı TGB Kanunu Değişiklikleri

Değiştiren Kanunun veya İptal Edilen Anayasa Mahkemesi Kararının Numarası	**4691 Sayılı Kanunun Değişen veya İptal Edilen Maddeleri**	**Yürürlüğe Giriş Tarihi**	**Yapılan Değişikliklerin Özeti**
5035	8, Geçici Madde 2	1 Ocak 2004	Gelir ve kurumlar vergisi istisnası ve çalışanların vergiden müstesnası 31.12.2013'e uzatılmış, Yönetici şirketin kazançlarına ilişkin istisna
5281	Geçici Madde 2	31 Aralık 2004	TÜBİTAK MAM Serbest Bölgesi yönetici şirketi ve gelir ve kurumlar vergisi mükellefleri de istisnalara dahil edilmiş
6170	3, 4, 5, 7, 8, 10, Geçici Madde 2 ve 3	12 Mart 2011	Teknoloji Trasnfer Ofisi, Kuluçka Merkezi, Araştırmacı, Ar-Ge Personeli, Teknisyen, Destek Personeli, Yazılımcı Personel, Teknolojik Ürün tanımları eklenmiş, istisna süreleri 31.12.2023'e uzatılmış, Yönetici seçimi yönetmeliğe bağlanmış, yönetici şirkete girişimsel faaliyetlerle ilgili Bakanlığa 3 ayda bir rapor gönderme, Ar-Ge faaliyetlerinin etki denetimini yapma zorunluluğu
6676	3, 4, 5, 7, 8, Geçiçi Madde 2, 4 ve 5, Ek Madde 1 ve 2	26 Şubat 2016	İhtisas Teknoparkları ve Ar-Ge Proje tanımları eklenmiş, TGB başvurusu onayından sonra en fazla 3 yıl içinde faaliyete başlama zorunluluğu, Bölge başvurularını denetleyen değerlendirme kuruluşunun çalışma usul ve esasları yönetmeliğe bağlanmış
7033	3, 8 ve Geçici Madde 2	1 Temmuz 2017	Temel Bilimler tanımı eklenmiş, Temel bilimler alanından mezun Ar-Ge personelinin asgari ücretin brüt tutarı 2 yıl bakanlıkça karşılanacağı, bu sayının toplam personelin %10'unu geçemez hükmü eklenmiş

Bulguların Değerlendirilmesi ve Tartışma

Türkiye'de yenilikçi çevrenin gelişimi ve yenilik sisteminin oluşumu 24 Ocak 1980'de dışa kapalı bir ekonomi yerine dünya sermayesiyle bütünleşen açık ekonomiye geçişle birlikte başlamıştır. Bu dönüşüm sayesinde teknolojik gelişme ve yeniliğin önemi fark edilmiş, kalkınma planlarında yenilik vurgulanmaya başlanmış, ülkenin bilim, teknoloji ve yenilik politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında harekete geçirici bir aktör olarak BTYK kurulmuştur. BTYK ve TÜBİTAK yenilik sisteminin oluşumunu hızlandıran ilk aktörlerdir. 1994 Ekonomik krizine çözüm olarak 5 Nisan Ekonomik İstikrar Programını yürürlüğe girmesi, 1995 yılında Gümrük Birliği kararlarının kabul edilmesi ve AB'ye üyelik hedefleri gibi kurumsal çevredeki gelişmeleri tetikleyen koşullar devletin yenilikçiliğe dayalı bir ekonomik kalkınma modelini benimsemesinde baskı oluşturmuştur. Bilim, teknoloji ve yenilik alanında belirlenen politikalar, yeniliği destekleyen kurumsal yapılanmalar ve Ar-Ge'ye sağlanan desteklerle ilgili alınan birçok karar olmakla birlikte bazı kararlar uygulanamamış bazıları ise eksik ve gecikmeli olarak uygulanmıştır. Bu durum yenilik konusunun öneminin yeterince anlaşılmadığı ve alandaki aktörlerin belirsizlik ortamında risk almak istemedikleriyle açıklanabilir.

Türkiye'de teknoparklar kurulmadan önce benzer amaçlara hizmet eden ve işlev gören TEKMER'lerin bir ön form niteliği taşıdığı söylenebilir. TEKMER'lerin, teknoparkların kurulması sürecinde ve yasal düzenlemelerin oluşturulmasında ODTÜ'nün faaliyetleri düşünüldüğünde, yeni formları oluşturmak amacıyla kaynakları harekete geçiren aktör faaliyetlerini temsil eden kurumsal girişimci olduğu ifade edilebilir. Teknoparkların ortaya çıkışı konusuyla ilgili devletin alanı düzenleyici, yasa koyucu ve yasa değişikliği yapıcı bir etkisi olduğu ancak kurumsal girişimci rolü üstlenmediği söylenebilir.

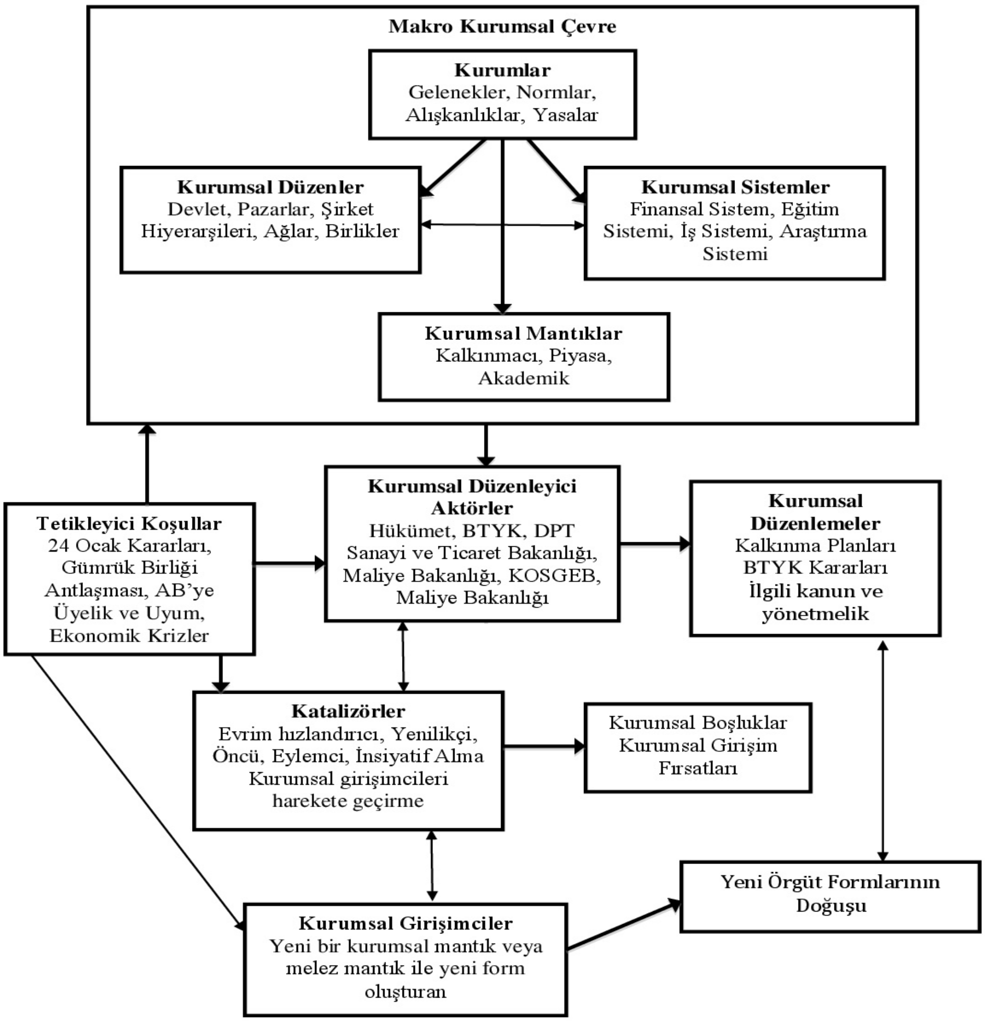
Teknoparkın ortaya çıkışında, devlet sahip olduğu kalkınmacı kurumsal mantığını DPT, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, BTYK gibi kurumsal aktörleri aracılığı ile yansıtarak düzenleyici yasal bir etki oluştururken, ODTÜ'nün akademik mantık ile girişimlerde bulunarak aktif bir rol oynadığı görülmektedir. Teknoparkların üniversite ve sanayi iş birliğini geliştirmek amacıyla kurulduğu dikkate alındığında akademik ve piyasa mantıklarının bir araya geldiği söylenebilir. Dolayısıyla formun devletin kalkınmacı mantığının, üniversitenin araştırma ve sanayinin piyasa mantığının birlikte var olduğu melez bir mantıkla oluştuğunu söylemek mümkündür. Bu sonuç, Bayazıt ve Koçak (2008) 'ın Türkiye'de teknoparkların oluşmasında kurumsal mantıkların rolünü inceledikleri ve teknoparkların kalkınmacı akademik ve piyasa mantıkları ile oluşan bir form olduğunu ortaya koydukları çalışmalarıyla benzeşmektedir. Bununla birlikte ODTÜ Teknopark Yöneticisi'nin "Devlet tarafından teknoparkların gelişimi özel sektörün piyasa dinamiklerinin eline bırakılmıştır" ifadesi teknoparkların gelişiminde yasal güce sahip olan devletin piyasa mantığını teşvik ettiğini göstermektedir.

Dijksterhuis vd. (1999), birlikte evrim bakış açısıyla yaptıkları teorik çalışmalarında, kurumsal mantıkların hem çevreyi, hem örgüt popülasyonlarını hem de çevre ile etkileşim halinde bulunan örgütleri etkilediğini, çevredeki değişimlerin ve örgüt içindeki stratejik tasarım faaliyetlerinin yeni örgüt formlarının ortaya çıkmasına yol açtığını ileri sürmektedirler. Djelic ve Ainamo (1999), çevresel dönüşümler ve örgütsel bağlantıyı keşfetmek için yaptıkları görgül çalışmalarında, lüks moda endüstrisinde artan çevresel değişimlerin örgütsel esneklik ve modülerlik özelliği taşıyan yenilikçi bir örgüt formu olarak ağ formu ortaya çıkardığını ifade etmişlerdir. Lewin, vd. (1999), yeni örgüt formlarının ortaya çıkış ya da evrim sürecinde zaman içinde çevre ile etkileşimlerine odaklandıkları birlikte evrim çalışmalarında, firmaların stratejik ve örgütsel uyarlamalarının, çevredeki (rekabetçi dinamikler, teknolojik ve kurumsal) ve örgüt popülasyonu ve formlarındaki değişimlerle birlikte ortaya çıktığını iddia etmişlerdir. Lewin ve Volberda (1999), örgüt teorisi ve stratejisini bütünleştirecek bir perspektif olarak birlikte evrim bakış açısıyla örgüt

formlarının ortaya çıkışını teorik olarak inceledikleri çalışmada, birlikte evrimi yönetsel amaçlılık, çevre ve kurumsal etkilerin bir çıktısı olarak tanımlanmışlardır.

Bu çalışmada, yeni örgüt formlarının ortaya çıkışını örgüt ve çevrenin birlikte evrimi perspektifinden ele alan bu çalışmalara benzer şekilde bulgular elde edilmiş ve bir model (Şekil 2) önerilmiştir. Modelde kurumsal çevredeki değişimleri tetikleyici koşulların, mevcut kurumsal çevrede yarattığı boşlukları ve kurumsal girişim fırsatlarını algılayan, aktörleri harekete geçiren öncü ve eylemci katalizörlerin, alandaki bu fırsatları değerlendiren kurumsal girişimcilerin ve alandaki kurumsal aktörlerin, yeni bir melez mantıkla yeni örgüt formunun ortaya çıkmasını sağladıkları ileri sürülmektedir. Bu modelde, "*katalizör*" adı verilen yeni bir kavram önerilmektedir. Katalizörün kelime anlamı "*kimyasal reaksiyonu hızlandıran ancak reaksiyondan etkilenmeden çıkan madde*"dir. Çalışmadaki katalizör ise, alandaki boşlukları, ihtiyaçları ve fırsatları değerlendirerek yeni bir örgüt formu oluşturulmasında kurumsal girişimcileri harekete geçirici bir rol oynayan, ortaya çıkan formun çerçevesinde değişiklik için çevrede dönüşüm talebi oluşturabilen, form ve çevresinin birlikte evrimini hızlandırıcı aktörler oldukları tanımlanabilir. Birey ya da grup olabilecek katalizörler, kurumsal çevredeki aktörler içerisinde yer almamakta ancak evrim sürecini hızlandırmaktadır. Çalışma kapsamında Emrehan Halıcı'nın katalizör olduğu söylenebilir. Bunlara ek olarak, teknoparklar arası işbirliğini geliştirmek ve yasal değişikliklerin gerçekleşmesinde rol oynayan TGB Koordinasyon Toplantıları ve TGBD faaliyetlerinin etkileşim dinamikleri oldukları ifade edilebilir.

Yenilikçi firmaların kurulmasını ve büyümesini teşvik eden ve üniversite-sanayi işbirliğini geliştiren teknoparklar, ülkemizin Ar-Ge ve yenilik kapasitesine ve teknoloji üretebilme kabiliyetine katkı sağlamaktadır. Ancak teknoparkların bu katkıları çatıları altında faaliyet gösteren AR-Ge firmaları sayesinde gerçekleşmektedir. Diğer bir ifadeyle, teknoparklar içerisinde faaliyet gösteren, Ar-Ge projeleri sonucu ortaya çıkan yenilikçi yüksek katma değerli ürünleri piyasaya sunan, bu ürünlerin ihracatlarını gerçekleştiren, nitelikli işgücüne istihdam yaratan firmalar ülkenin ekonomik kalkınmasına ve teknolojik gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, teknopark formunun "*taşıyıcı anne*" metaforuyla açıklanabileceğini ileri sürmekteyiz. Teknoparklar ve taşıyıcı annenin benzer özelliklerini şu şekilde ifade edebiliriz. Taşıyıcı annelik yasal mevzuatla belirlenmiş bir uygulamadır. Taşıyıcı anne ile aile arasında bir sözleşme yapılmakta ve ileride taşıyıcı anne bebek üzerinde herhangi bir hak talep etmemektedir. Ayrıca, taşıyıcı anneden bebeğe bir gen transferi olmamakta, taşıyıcı anneye bebeği taşıdığı süre (besleme, koruma ve gelişim) karşılığı bir ücret ödenmektedir. Teknoparkların yasal düzenlemesinin olması, bünyesinde faaliyet gösteren firmalarla organik bir bağının bulunmaması, firmaların Ar-Ge projeleri süresince teknoparklarda faaliyet göstermesi ve bu sürecin bir sözleşmeye bağlanması, teknoparkların firmalara sağladığı danışmanlık hizmetleri, yeni bir teşvik ya da destek programı ile ilgili bilgi vermek adına düzenledikleri seminerler ve toplantılarla firmaların gelişmelerini teşvik etmesi, firmalara tasnif ettikleri binalar karşılığı kira geliri alması gibi özellikleri taşıyıcı anne ile benzerlik göstermektedir.



Makro Kurumsal Çevre
Kurumlar
Gelenekler, Normlar, Alışkanlıklar, Yasalar
Kurumsal Düzenler
Devlet, Pazarlar, Şirket Hiyerarşileri, Ağlar, Birlikler
Kurumsal Sistemler
Finansal Sistem, Eğitim Sistemi, İş Sistemi, Araştırma Sistemi
Kurumsal Mantıklar
Kalkınmacı, Piyasa, Akademik
Tetikleyici Koşullar
24 Ocak Kararları, Gümrük Birliği Antlaşması, AB'ye Üyelik ve Uyum, Ekonomik Krizler
Kurumsal Düzenleyici Aktörler
Hükümet, BTYK, DPT Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, KOSGEB, Maliye Bakanlığı
Kurumsal Düzenlemeler
Kalkınma Planları
BTYK Kararları
İlgili kanun ve yönetmelik
Katalizörler
Evrim hızlandırıcı, Yenilikçi, Öncü, Eylemci, İnsiyatif Alma Kurumsal girişimcileri harekete geçirme
Kurumsal Boşluklar
Kurumsal Girişim Fırsatları
Yeni Örgüt Formlarının Doğuşu
Kurumsal Girişimciler
Yeni bir kurumsal mantık veya melez mantık ile yeni form oluşturan

Şekil 2: Önerilen Araştırma Modeli
Kaynak: Hollingsworth (2000) çalışmasındaki modelden esinlenerek geliştirilmiştir.

Kaynakça

Aytemur, J., Erdemir,E. ve Koç, U. (2015). Kurumsallaşamayan kurumsal girişimler: Yeni bir örgütsel form olarak köy enstitüleri. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 14-16 Mayıs, Muğla.

Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *The Academy of Management Annals*, 3 (1), 65-107.

Battilana, J.& Dorada, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53 (6), 1419-1440.

Baum, J.A.C. & Singh, J.V. (1994). Organization- environment coevolution, J.Baum and J.Singh (Ed.) in *Evolutionary Dynamics of Organizations* (379-402). New York: Oxford University Press.

Caroll,G.R. & Hannan, M.T. (2000). *The demography of corporations and ındustries*. Princeton University Press, Princeton, NJ.

Child, J., Lu, Y., ve Tsai, T. (2007). Institutional entrepreneurship in building an environmental protection system for the People's Republic of China. *Organization Studies*, *28*(7), 1013-1034.

Dijksterhuis, M.S., Van den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (1999). Where do organizational forms come from? management logics as a source of coevolution. *Organization Science*, 10(5), 569- 582.

DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory, in L. G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* (p.3–21). Cambridge, MA: Ballinger

DiMaggio, P. J.& Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 147-160.

Djelic,M.L. & Ainamo. (1999). The coevolution of new organizational forms in the fashion ındustry: A historical and comperative study of France, Italy and the United states. *Organization Science*, 10(5), 622- 637.

Ehrichl, T. & Raven, P. (1964). Butterflies and Plants: A Study in Coevolution. *Evolution*, 18, 586-608.

Eisenstadt, S.N. (1980). Cultural orientations, institutional entrepreneurs and social change: Comparative analyses of traditional civilizations. *American Journal of Sociology*, 85, 840-869.

Fligstein, N. (1991). The structural transformation of American industry: An institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919–1979. W.W. Powell & P.J. DiMaggio (Ed.). *The new institutionalism in organization analysis:311-336.* Chicago: University of Chicago Press.

Friedland, R. & Alford, R.R. (1991). Bringing society back in: symbols, practices, and institutional contradictions. W. W. Powell and Paul J.,DiMaggio (ed) in *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, (p.232-262) Chicago: University of Chicago Press

Greenwood, R. & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. *Academy of Management***,** 49(1): 27-48.

Hannan, M.T. & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Hollingsworth, R.J: Doing instutional analysis: Implications fort he study of innovations. *Rewiev of International Political Economy,* 7 (4), 595-644.

http://www.bingol.edu.tr/media/205521/sayt-bolum9-Arastirma-Yontem-ve-Tekniklerinin-Secimi.pdf .Erişim Tarihi: 10 Aralık 2018

https://www.nkuteknopark.com/tr/turkiyede-teknoparklar/ Erişim Tarihi: 10 Aralık 2018

https://www.sektorumdergisi.com/dunyada-turkiyede-teknoparklar/ Erişim Tarihi: 10 Aralık 2018

Lewin, A.Y. & Volberda, H.W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519-534.

Lewin, A.Y., Long, C.P. & Caroll, T.N. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 535-550.

Maguire, S., Hardy, C. & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, *47*(5), 657-679..

Önder, Ç. ve Üsdiken, B. (2010). Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama, A.S. Sargut ve Ş.Özen (Ed.), *Örgüt Kuramları* içinde (133-191). Ankara: İmge Yayıncılık.

Özdaş, N. (2000). Bilim ve Teknoloji Politikası ve Türkiye. Ankara: TÜBİTAK.

Özen, Ş. (2010). Yeni kurumsal kuram: Örgütleri çözümlemede yeni ufuklar ve yeni sorunlar, A.S.Sargut ve Ş.Özen (Der), *Örgüt Kuramları* içinde (s.237-330). Ankara: İmge Kitapevi.

Özen, Ş. (2013). Yeni Kurumsal Kuram, D.Taşçı ve E.Erdemir, (Ed.) *Örgüt Kuramı* içinde (120-138). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Özkara, B. (2006). *Geçiş Ekonomilerinde Yeni Örgütsel Formların Doğuşu: Kırgızistan Örneği*. Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınları, İlmi Yayınlar Dizisi.

Özkara, B. (2017). Yeni Örgüt Formlarının Doğuşu, H.C.Sözen ve H.N.Basım (Ed.) *Örgüt Kuramları* içinde (489-528). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Polos, L., Hannan, M.T. & Caroll, G.R. (2002). Foundations of a theory of social forms. *Report Series Research in Management*, March, 1-27.

Porter, T.B. (2006). Coevolution as a research framework for organizations and the natural environment. *Organization& Environment*, 19 (4), 479-504.

Puranam, P., Alexy, O. & Reitzg, M. (2014). What's "New" about new forms of organizing?. *Academy of Management Review*, 39 (2), 162-180.
Rao, H., Morril, C. &Zald, M.N. (2000). Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 237-281.
Streeck, W.& Schmitter, P. C. 1985. Community, market, state-and associations? The prospective contribution of interest governance to social order. *European Sociological Review*, 1(2), 119-138.
Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50 (1), 35-67.
Şenyuva, Z. (2012). *Türkiye'de dershanelerin yayılma ve meşrulaşma süreci*. Doktora Tezi. Başkent Ünivrsitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
Tak Meydan, B. ve Yasit, M. (2015). Tababet ve şuabatı sanatlarının tarzı icrasına dair kanun'dan kamu özel iş birliği modeli ile tesis yaptırılması, yenilenmesi ve hizmet alınmasına dair kanuna: Türk sağlık alanında kurumsal çevrenin değişimi (1928-2014). *23. Yönetim ve Organizasyon Kongresi,* 14-16 Mayıs 2015, Muğla.
Thornton, P., and Ocasio., W. (1999). Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105 (3), 801–843.
Tracey, P., Philips, N. & Jarvis, O. (2011). Bridging instiitutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A Multivelel model. *Organizations Science,* 22 (1), 60-80.
TÜBİTAK (1989). Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu 1. Toplantısı, 9 Ekim 1989.
TÜBİTAK (1997). Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu 3. Toplantısı, 25 Ağustos 1997.
Yalçınkaya, A. ve Taşçı, D. (2017). Bir kurumsal girişimci olarak devlet: yeni kurumsal kuram bağlamında bir değerlendirme. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 71-90.

PERMAKÜLTÜR ÖRGÜTSEL EKOLOJİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLEBİLİR Mİ? TÜRKİYE SERMAYE PİYASASINDAKİ ARACI KURUMLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA!

Fatih Demir
Artvin Çoruh Üniversitesi
fatih@artvin.edu.tr

Fevziye Gurlaş
Gümüşhane Üniversitesi
fevziye.gurlas@gumushane.edu.tr

Özet
Bu çalışma, örgütsel ekoloji kapsamında permakültür disiplinini ele alarak Türkiye Sermaye Piyasasında faaliyette bulunan banka kökenli ve banka kökenli olmayan aracı kurumların oluşturduğu popülasyonların yoğunlukluları ve kaynak paylaşımlarının (aracılık etmiş oldukları hisse senedi satışlarınnın) fraktal davranışları zaman serisi analizleri ile incelenmiştir. Popülasyonların yoğunluklarında tarihsel süreçte ekonomik krizlerden bağımsız bir şekilde rastgele kırılmalar gözlemlenirken aracılık etmiş oldukları hisse senedi satışları sayılarında ekonomik krizlerle bağlantılı şekilde kırılmalar gözlemlenmiştir. Aynı zamanda GARCH Volatility formülü kullanılarak yapılan geleceğe yönelik tahminlerde ise % 4,5 - 7 arasında aracı kurumların yoğunluğunda ve aracılık etmiş oldukları hisse senedi satış oranlarında ise % 4,5 - 17,5 arasında bir artışın olması beklenilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Ekoloji, Yoğunluk Bağımlılığı, Kaynak Bölünmesi, Permakültür, Fraktal Geometri

Giriş

"Neden bu kadar çok çeşitli örgüt vardır" araştırma sorusuna cevap arayan, Hannan ve Freeman (1977; 1989) tarafından geliştirilen örgütsel ekoloji yaklaşımını diğer örgüt kuramlarından ayıran temelde iki unsur bulunmaktadır. İlk olarak, analiz birimi tek bir örgüt seviyesinden popülasyon seviyesine çıkararak makro bir bakış açısı ile değerlendirilmesine imkan sağlamasıdır (Lomi, 1995a: 77). İkinci olarak ise, örgüt – çevre ilişkisinde çevrenin belirleyiciliğini esas alan ve örgütü edilgen bir aktör olarak değerlendirmesidir (Dil, 2014: 2). Bu yönü ile örgütsel ekoloji kuramı değişimi evrimsel süreçte incelerken Lamark'ın adaptasyon (uyum) teorisi ile değil, evrimi öncelikle mutasyon ardından adaptasyon ile açıklayan Darwin'in doğal seçilim teorisini tercih etmektedir (Lomi, 1995a: 77; Leblebici, 2004: 290; Erdil ve diğerleri, 2010: 18).

Bu bağlamda, yoğunluk bağımlılığı kuramına dayalı olarak incelenen örgütsel evrilme süreci, popülasyonlar arası etkileşimlerde uzun vadeli değişimleri kontrol eden, temel güç olarak nitelendiren *rekabet* ve *meşrulaştırma* [1] süreçlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu süreçler ise örgütsel kurulma ve kapanma oranları örgütsel yoğunluk (büyüklük) ile ilişkilendirilmektedir. Örgütsel yoğunluğa (büyüklüğe) bağlı olarak popülasyonlar arası etkileşimlerin şekli örgüt topluluklarındaki yaşam eğrisini belirlemektedir (Lomi, 1995b; Lazzeretti ve Capone, 2017: 139). Fakat örgüt topluluklarındaki yaşam eğrisini belirten gelişim çizgilerinde kendilerini tekrarlayan örgütsel yoğunluk artışı meydana gelebilmektedir. Yoğunluluk bağımlılığı bakış açısı, buradaki görgül sorunu açıklamada mevcut haliyle yetersiz kalabilmektedir (Önder ve Üsdiken, 2015: 186).

Bu tespit sonucu alan yazındaki bu sorun, Lamark ve Darwinizmden farklı, ekolojik bir yaklaşım olan *"permakültür"* ve permakültüre uygun bir analiz yöntemi olacağı düşünen

[1] Örgütsel ekoloji teorisine göre meşrulaştırma, bir örgütsel formun kanıksanmış bir şekilde kabul edilmek üzere statü kazanması anlamına gelmektedir. Rekabet ise, birden fazla örgütün, benzer sınırlı sayıdaki kaynakların kullanım bağımlılığından kaynaklanan kısıtlamaları ifade etmektedir (Baron, West ve Hannan, 1994: 391).

"fraktal geometrinin" ekseninde değerlendirilmesi amaçlanan bu çalışmayı açığa çıkarmıştır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için permakültür ve fraktal geometri hakkında kısaca bilgi vermenin faydalı olacağı düşülmektedir.

Permakültür (Permaculture) kelimesi, sürekli, daimi (permanent), tarım (agriculture) ve kültür (culture) kelimelerinin kısaltılması ile Bill Mollison ve öğrencisi David Holmgren tarafından türetilmiştir (Hemenway, 2015: 16). Permakültür, günümüzde özellikle tarım ve mimari alanda gelişmekte olan bir disiplindir. Dünyaya özen göstermek, insana özen göstermek ve bu ikisi arasında adil paylaşımı temel alan etik kuralları ile bu etik kurallar arasındaki ilişkiyi düzenleyecek tasarım ilkelerinden oluşmaktadır (*örneğin,* Holmgren, 2002; Mollison, 2015; Hemenway, 2015).

Bu çalışma kapsamında ise, permakültürün etik kuralları ve tasarım ilkelerinin aksine Bill Mollison'nun (1988: 70- 135; 2015: 81-88) çalışmalarında belirtilmiş olan örüntü kavramına odaklanılmıştır. Türk Dil Kurumu tarafınca belirtilmiş olduğu üzere örüntü kavramı, *olay veya nesnelerin düzenli bir biçimde birbirini takip ederek gelişmesi* anlamına gelmektedir (http://www.tdk.gov.tr). Bu kapsamda doğada bulunan herşeyin dallanma, spiraller, kristal yapılar, öbeklenme örüntüsü, ağ örüntüsü, bulutsu örüntü, akış örüntüsü gibi farklı örüntü düzenine ve bu örüntü düzenlerinin beş farklı büyüklük dereceleri ile bunların sonsuz kombinasyonuna göre bir desene sahip olacağı ifade edilmektedir. Permakültür, bu yönü ile doğada mevcut olan örüntülerin tespiti ve bu örüntüleri kullanarak sürdürülebilirliği sağlayacak uygun teknolojinin kullanımı ve tasarım yapılması üzerine odaklanmaktadır.

Permakültür disiplini içerisinde mevcut olan örüntü kavramı fraktal davranışlar ile benzerlik göstermektedir. Benoit Mandelbrot tarafından geliştirilen *"fraktal (fractal)"* sözcüğü Latince *"kırıklı"* anlamına gelen kelimeden türetilmiştir. Fraktal geometrinin geliştirilmesinin altında yatan temel güdü, doğayı daha iyi anlayabilmek için öklid geometrisinin açıklama da yetersiz kaldığı noktaları *"kaosu"* daha iyi anlamak, açıklayabilmek akabinde ise bu doğrultuda bilgiler üretebilmektir (Canan, 2016: 205- 207; Mandelbrot, 1982; 1983: 31- 35)

Bu bağlamda*, fraktal geometri, basit geometrik kuralların sürekli tekrar edilmesi yoluyla elde edilen şekillerle ilgilenmektedir. Sade kurallarla oluşturulan ve devamlı olarak farklı boyutlarda kendini tekrar eden fraktal biçimler, "fraktal örüntü" olarak adlandırılmaktadır. Bir fraktal biçimi oluşturabilmek için önceden tespit edilen basit kuralların defalarca tekrarlanması gerekir ve teorik olarak çoğu zaman bu işlem sonsuza kadar sürdürülebilmektedir (Canan, 2016: 207; italik vurgular yazara aittir.).*

Ekonomi alanında fraktal davranışlar genellikle finans bilim dalı borsada uzun dönemli hafızayı yakalamak, volatilitiliteyi tahmin etmek, fiyatlandırma, portföy optimizasyonu amacıyla zaman seri analizleriyle kullanılmaktadır (*örneğin,* Günay, 2015; Hacınlıyan ve Kandıran, 2015; Lahmiri, 2017). Borsa'da işlem gören menkul kıymetler ise örgütsel ekoloji kuramına göre, ilgili alandaki popülasyonlar için gerekli kaynakları ifade etmektedir. Kaynakların paylaşımında belirli bir örüntü yakalamanın kaynakların kontrol edilmesi için önemli bir unsur olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle bu araştırma çerçevesinde, ilgili alan yazına farklı bir bakış açısı sağlayacağı düşünülen örgütsel ekoloji kuramı kaynak bölünmesi bakış açısı temelinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

Yukarıda anlatılanların ışığında ve ilgili alan yazın incelendiğinde Yeloğlu (2007) ve Yeloğlu ve Varoğlu (2013)'in yapmış olduğu çalışmalara ulaşılmıştır. Bu araştırmanın analiz düzeyi ve analiz birimi, mevcut çalışma doğrultusunda da aynı şekilde ele alınmıştır.

Bu bağlamda, Türkiye Sermaye Piyasası'nda aracılık faaliyetlerini üstlenen bilişsel meşruiyet derecesi ve rekabet gücü yüksek olan "banka kökenli (BK) aracı kurumların" oluşturduğu popülasyon ile meşruiyet derecesi ve rekabet gücü düşük olan "banka kökenli olmayan (BKO) aracı kurumların oluşturduğu popülasyon olarak iki farklı popülasyon olarak belirlenmiştir. İlk olarak, buradaki popülasyonlar arasındaki ilişki yoğunluk bağımlılığı kuramı doğrultusunda incelenmiştir. Burada, kurumlar arasında tarihsel süreçte, birbirlerini tekrarlayan bir ilişkinin (yani popülasyonlar içerisinde belirli bir örüntünün) olup

olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle öncelikle "*bilişsel meşruiyet düzeyleri farklı olan örgütsel formların oluşturduğu popülasyonların yoğunluklarında bir örüntü olabilir mi?*" araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmanın diğer amacı ise, örgütsel ekoloji kuramının kaynak bölünmesi bakış açısında göre bir değerlendirme yapılarak, "*bilişsel meşruiyet düzeyleri farklı olan örgütsel formların oluşturduğu popülasyonların kaynak (hisse senedi) paylaşımında bir örüntü olabilir mi?*"araştırma sorusuna cevap aranmıştır.

Böyle bir araştırma sorusunun örgüt kuramları alan yazınında, örgütsel ekoloji çerçevesinde farklı ekolojik bir yaklaşım olan permakültür ve fraktal geometri paralelinde görgül bir inceleme ve değerlendirme yaparak, örgüt – çevre ilişkisinde meydana gelen seçilim sorunlarının azaltılmasında kuramsal ve yöntemsel olarak bilgi üretimi yönünde bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında, öncelikle incelenmiş olan ilgili alan yazının temeline göre araştırmanın kuramsal çerçevesine ve hipotezlerine yer verilecek olup ardından ise araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilecektir. Araştırmanın hipotezinin testine yönelik yapılan analiz sonucuna ait bulgular yorumlanmaya çalışılarak en son aşama da araştırmanın sonucuna yer verilecektir.

Kuramsal Çerçeve ve Araştırmanın Hipotezi

Örgütsel Ekoloji Kuramının Yoğunluk Bağımlılığı Bakış Açısı

Örgütsel ekoloji kuramı, neden bu kadar çeşitli örgütler vardır? Araştırma sorusu ile yeni formların oluşması gibi artan çeşitliği ve rekabet sebebiyle oluşmuş olan formların dışlanması ile azalan çeşitliliğin kaynaklarına odaklanmaktadır. Burada örgütsel ekoloji, sosyal koşulların yeni örgütleri, yeni örgütlenme formlarının ortaya çıkma oranlarını nasıl etkilediğini, örgüt formlarının değişim oranlarını, örgütlerin ve formların ölme oranlarını anlamaya çalışmaktadır. Bununla beraber, sosyal, ekonomik ve politik sistemlerin bu oranlar üzerindeki etkilerine odaklanmanın yanı sıra, örgütsel nüfusta yer alan dinamikleri de vurgulamaktadır (Hannan and Freeman, 1988: 7).

Caroll ve Swaminathan (1991: 155-156) çalışmasında, son zamanlarda örgütsel ekoloji kuramı çerçevesinde değerlendirilen yoğunluluk bağımlılığı bakış açısının Hannan (1986) çalışmasına dayandığı belirtilmiştir. Aynı zamanda yapılan çalışmaların, *belirli türdeki örgütlerin sayısının neden zaman içerisinde değiştiği* sorusu ile ilgilenmektedirler. Bu teorinin temel varsayımı, popülasyonların uzun vadeli evrimini meşruiyet ve rekabet süreçleri ile ortaya koymaktır. Bir popülasyondaki kuruluşların sayısı olarak ifade edilen yoğunluğun meşruiyet ve rekabet süreçleri aracılığıyla örgütsel kurulum ve ölüm oranları monototik yollarla bağlantılı olduğu belirtilmiştir.

Bu bağlamda, popülasyon yoğunluğunun rolü organizasyonel formlardaki mevcut çeşitlilik, popülasyonların içsel dinamikleri, nüfus artışı ve azalışları örgütsel seçim süreçlerinde; örgütsel kurulma (*örneğin,* Ranger-Moore ve diğerleri, 1991; Lomi, 1995b), örgütsel ölüm (*örneğin,* Önder ve Üsdiken, 2005) ve örgütsel birleşme oranlarına (*örneğin,* Freeman ve Brittain, 1977) göre tarih olay analizi ile farklı şekillerde ele alınılarak incelenmiştir. Burada yoğunluğun az olması örgütlerin kurulma oranlarının ve meşruiyet düzeylerini artırmak için olumlu bir etkiye sahip olabilmektedir. Bu kapsamda örgütsel kurulma oranları ile yoğunluk arasında ters-U şeklinde bir ilişki mevcut olmaktadır. Zamanla buradaki nüfusa bağlı büyüme ve artan yoğunluk en üst seviyeye çıktığında bu nokta nüfusun "taşıma kapasitesini" belirtmektedir. Bu noktadan sonra ise rekabet artmakta olduğu için örgütsel yoğunluk azalmakta, örgütsel ölüm oranları ile yoğunluk arasında U şeklinde bir ilişki olduğu belirtilmiştir (Lazzeretti ve Capone, 2017: 139 – 140; Önder ve Üsdiken, 2015: 150). Hannan (1991) ise, genelleştirilmiş Yule Modeli ile yoğunluk ve meşruiyet arasındaki ilişkinin kurulma oranları üzerindeki etkisini S şeklinde incelemektedir.

Yeloğlu (2007)'in Türkiye Sermaye Piyasasındaki Aracı Kurumlar üzerine yapmış olduğu araştırma dahilinde aracı kurumlarının oluşturduğu iki farklı popülasyonun

oluşturduğu bilişsel meşruiyeti ve rekabet gücü yüksek BK aracı kurumlar ve bilişsel meşruiyeti ve rekabet gücü düşük BKO aracı kurumları analiz birimlerini ele alarak bu popülasyonlar arasındaki etkileşimlerin, popülasyonların yoğunluklarının, ekonomik krizler gibi dış çevresel koşullardan, örgütlerin kurulma oranlarının nasıl etkilendiği incelenmiştir.

Bu çalışma da ise asıl amaç yoğunluk kuramı çerçevesinde oluşan yoğunluğun belirli bir örüntü kalıbında tekrar edilip edilmediği öğrenmektir. Bu nedenle Yeloğlu (2007)'nin çalışması esaslarına bağlı kalarak tarihsel süreçte, BK aracı kurumlar ve BKO aracı kurumlar olmak üzere iki farklı popülasyonun örgütsel yoğunluk örüntüsü incelenmek istenmiştir. Bu nedenle araştırmanın hipotezi ve alt hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H_1: Sermaye piyasalarında yer alan aracı kurumların yoğunluklarında, -bilişsel meşruiyet düzeyi yüksek örgütsel formun yer aldığı banka kökenli aracı kurumların oluşturduğu popülasyonlar (H_{1a}) ve bilişsel meşruiyet düzeyi düşük örgütsel formun yer aldığı banka kökenli olmayan aracı kurumların oluşturduğu popülasyonların (H_{1b}) yoğunluklarında- fraktal davranışlar sergileyen bir örüntü vardır.

Örgütsel Ekoloji Kuramının Kaynak Bölünmesi Bakış Açısı

Kaynak bölünmesi bakış açısı, rekabet sebebiyle ölen genelcilerin sahip olmuş olduğu farklılaşmış kaynak tabanlarının, örgüt toplulukları içerisindeki diğer genelci örgütler tarafından elde edilememesine odaklanmaktadır. Burada ki kaynaklar, yeni kurulan ya da mevcut uzmanlaşmış olan örgütler tarafından ele geçirilebilmektedir. Bu nedenle de genelci örgütlerin sahip olmuş oldukları kaynak miktarı azalmaktadır. Bu durum ise genelciler açısından kaynakların kontrol edilememesi sorununu açığa çıkarabilmektedir (Önder ve Üsdiken, 2015: 157-158). Burada, hayatta kalmak için çok çeşitli çevresel kaynaklara bağlı olan ve aynı anda çeşitli alanlarda rekabet eden popülasyonlar genelciler olarak nitelendirilmektedir. Bu durumun tam aksi şekilde, belirli bir çevresel koşullar altında (ya da dar bir çevresel kaynak aralığında) hayatta kalan ya da sınırlı alanda rekabet eden popülasyonlar ise uzmanlar olarak nitelendirilmektedir (Caroll, 1985: 1266). *Örneğin*; BK aracı kurumlar meşruiyet düzeyleri yüksek, çok çeşitli alanlarda faaliyet göstermesi, geniş kaynak tabanına sahip oldukları için genelciler kategorisi içerisinde değerlendirilirken, banka kökenli olmayan aracı kurumlar ise sınırlı bir çevrede, meşruiyet düzeyleri düşük rekabet edebilme olasılıkları düşük, dar kaynak tabanına sahip oldukları için uzmanlar kategorisinde yer alabilmektedir.

Bu çalışma da ise, sermaye piyasalarında yer alan aracı kurumlarının aracılık etmiş oldukları hisse senedi satışları kaynağının paylaşımında bir örüntü olup olmadığı incelenecektir. Bu nedenle çalışmanın hipotezi şu şekilde belirlenmiştir.

H_2: *Sermaye piyasalarında yer alan bilişsel meşruiyet düzeyleri farklı olan aracı kurumların sahip olduğu kaynağın (hisse senedi satışının) paylaşımında - bilişsel meşruiyet düzeyi yüksek olan banka kökenli aracı kurumların sahip olduğu kaynağın paylaşımında (H_{2a}) ve bilişsel meşruiyet düzeyi düşük olan banka kökenli olmayan aracı kurumların sahip olduğu kaynağın paylaşımında (H_{2b}) - fraktal davranışlar sergileyen bir örüntü vardır.*

Araştırmanın Yöntemi

Örneklem

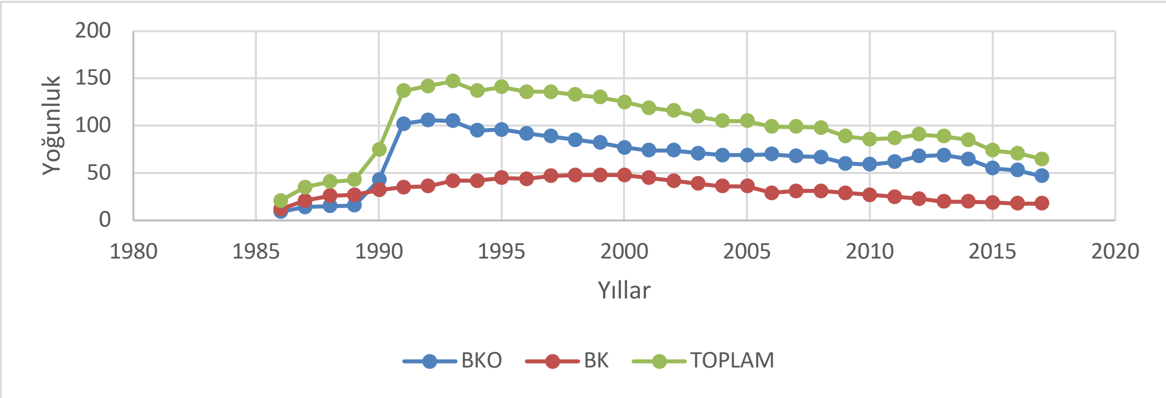
Araştırmamızın örneklemini yoğunluk bağımlılığı bakış açısı için, 1986- 2017 yılları arasında Türkiye'de faaliyette bulunan aracı kurumların örgüt sayıları ve kaynak bölünmesi bakış açısı için bu örgütlerin aracılık etmiş oldukları hisse senedi sayılarının satışları oluşturmaktadır.

Araştırmanın verileri, Yeloğlu'nun (2007) ve Türkiye Sermaye Piyasalar Birliği (tspb.org.tr) kaynaklarından elde edilmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırmada ilk olarak, belirlli bir zaman zarfı süresince popülasyon içeresinde yer alan toplam örgüt sayısını ifade eden “yoğunluk” belirlenmiştir. Yeloğlu (2007: 85) ve Tucker ve diğerleri (1990: 159) kaynakları temel alınarak aracı kurumların yıllara göre kurulan ve kapanan örgüt sayılarının yoğunlukları aşağıdaki formül aracılığı ile belirlenmiştir.

$$\text{Yoğunluk}_t = \text{Yoğunluk}_{t-1} + (\text{Kurulan Örgüt Sayısı}_t - \text{Kapanan Örgüt Sayısı}_{t)}) \quad (1)$$



Şekil 1: Aracı Kurumların Popülasyon Yoğunluklarının Yıllara Göre Dağılımı

Popülasyonun yoğunluğunun fraktal davranışların mevcudiyetini öğrenmek için Hacınlıyan ve Kandıran’nın (2015: 11-12) araştırmasından faydalanılarak zaman serisi analizlerinden Katz Metodu ile analiz yapılmıştır.

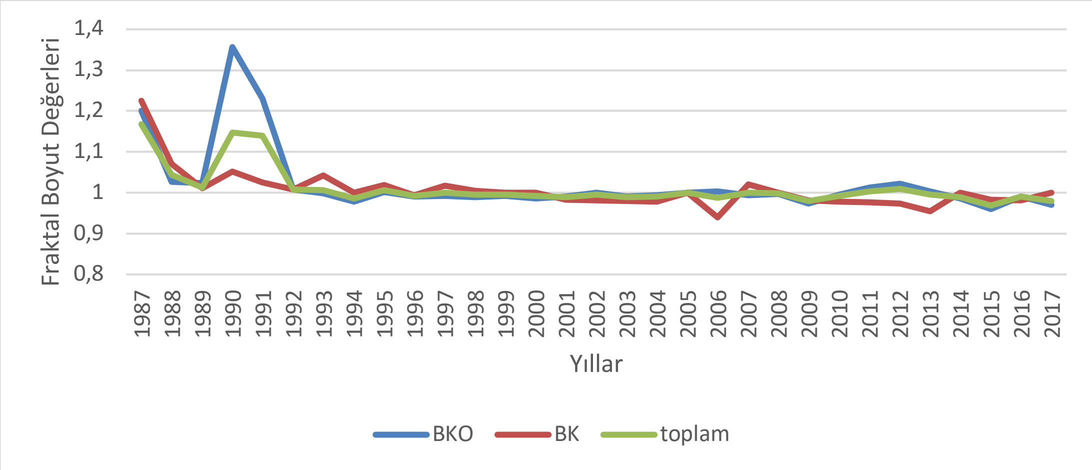
Katz Method’unun işlem adımları şu şekildedir:

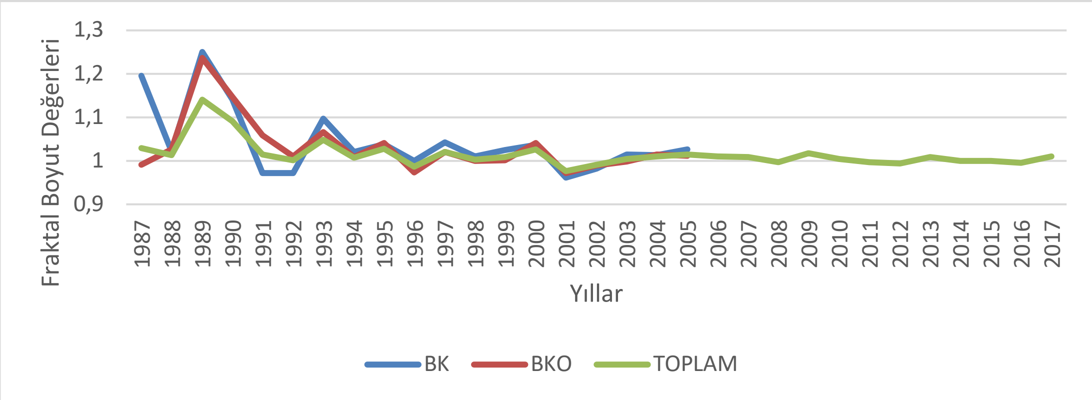
- Zaman serilerinin ardışık noktaları arasındaki (öklid) mesafelerinin toplamı şu şekilde hesaplanmaktadır:
  d = max (distance(1,i))
- Zaman serilerindeki fraktal boyutu şu şekilde hesaplanmaktadır:
  $$D = \frac{log_{10} L}{log_{10} d}$$
- Fraktal boyut için aynı uzlamsal boyuttaki bir deseni oluşturmak için gereken minimum birim sayısıyla birlikte eğri oluşturulan gerçek birim sayısı karşılaştırılmaktadır. Bu şekilde hesaplanan fraktal boyutlar, kullanılan ölçüm birimlerine bağlıdır. Birimler farklı ise, Katz’ın yaklaşımına göre bu sorun genel bir birim ya da kıstas oluşturularak çözülmektedir: a ardışık noktalar arasındaki ortalama adım veya ortalama mesafe şu şekilde hesaplanmaktadır:
  $$D = \frac{\log_{10}\frac{L}{\bar{a}}}{\log_{10}\frac{L}{\bar{a}}}$$
  - N eğrideki adımların sayısı olarak tanımlanırsa n = L/ a , D ise fraktal boyutları ifade etmektedir.

$$D = \frac{\log_{10} n}{\log_{10} n + \log^{10} d/L}$$

Çıkan sonuca göre fraktal boyutlar 1 < D < 2 ise, fraktal geometrinin kendi kendine benzer özelliklerin gözlendiği söylenebilmektedir.

Şekil 2: Aracı Kurumların Örgüt Yoğunluklarına Göre Fraktal Davranışları





Şekil 3: Aracı Kurumların Tarafından Gerçekleştirilen Hisse Senedi Satışlarına ait Fraktal Davranışları

Barone-Adesi ve diğerlerinin (2005:10) araştırmasından faydalanılarak aracı kurumların yoğunluklarının ve aracılık ettikleri hisse senedi satışlarının sayıları zaman serilerine göre yüzdelik olarak değişimleri GARCH DIFF formülü ile hesaplanmıştır.

GARCH DIFF hesaplaması için kullanılan formül şu şekildedir:

$dS_t = \mu S_t\, dt + \sqrt{Vt}\; S_t\, dB_t,$

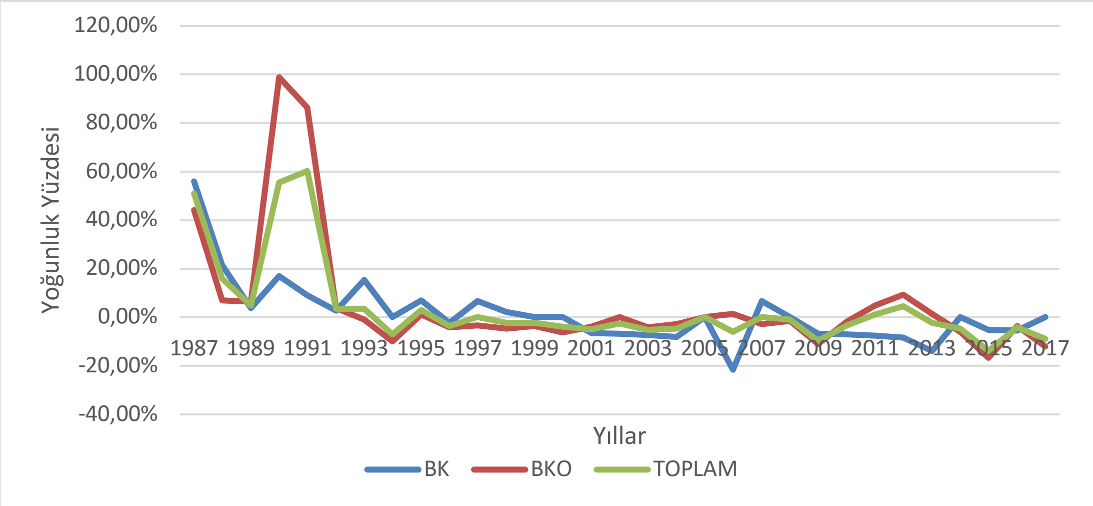
$dV_t = (c_1 - c_2\, V_t)dt + c_3\, V_t\, dW_t,$

c_1, c_2, c_3 pozitif sabitler,

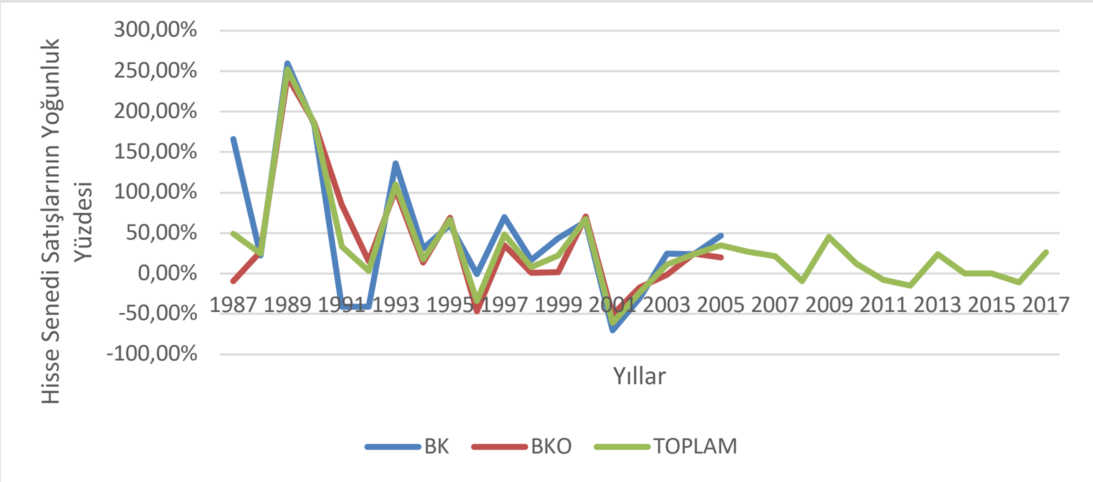
S_t: Temel değer,

Vt: Belirti göstermeyen varyans,

W_t: Bağımsızlık değişkeni



Şekil 4: Aracı Kurumların Yıllara Göre Örgüt Sayısı Yoğunluk Yüzdesi



Şekil 5: Aracı Kurumların Yıllara Göre Yapmış Oldukları Hisse Senedi Satışlarının Yoğunluk Yüzdesi

Araştırma kapsamında son olarak, Klaassen (2001:7-8) araştırmasından faydalanılarak aracı kurumların örgüt sayıları ve hisse senedi satışları sayısını GARCH Volatility formülü kullanılarak geleceğe yönelik örgüt sayısı ve hisse senedi satışlarının sayısının tahmininde bulunulmuştur.

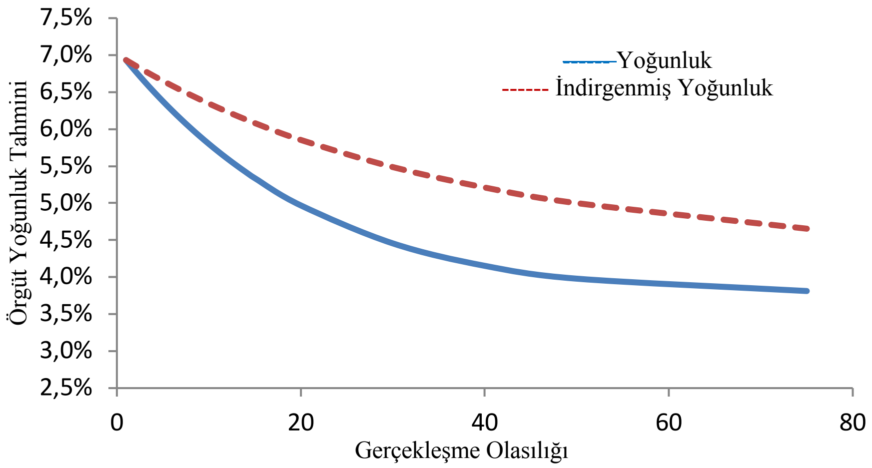
GARCH Volatility hesaplaması için kullanılan formül:

$$V_{t-1}\{S_{t,h}\}=\sum_{r=t}^{t-1+h} Vt-1\{ST\}$$

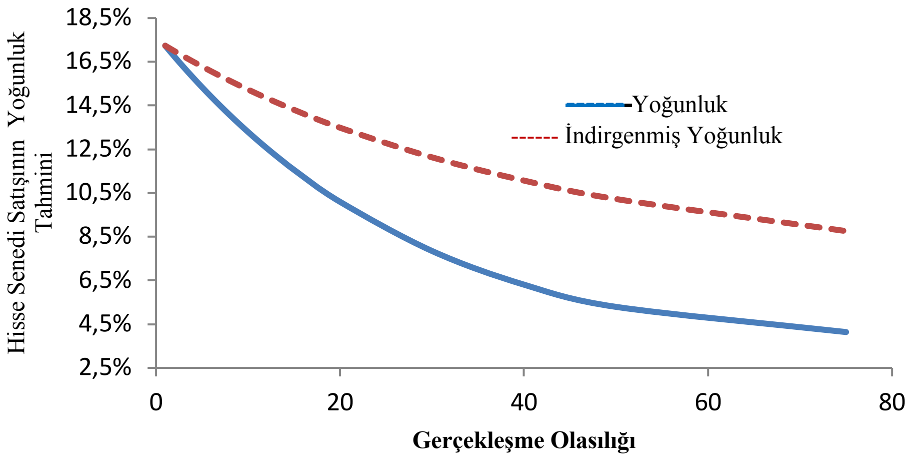
$$V_{t-1}\{S_{t,h}\}=\sum_{rT=1,2} pt-1(rT)\ .\ V_{t-1}\{\varepsilon_T \mid r_T\}$$

$$V_{t-1}\{\varepsilon_{t,+i} \mid r_{t+i}\}=\omega_{rt+i}+(\alpha r_{t+i}+\beta r_{t+i})E_{t-1}[V_{t-1}\{\varepsilon_{T+i-1} \mid r_{T+i-1}\} \mid rt+i]$$

t-1: zaman değişkeni
h: periyod değişkeni
V_{t-1}: Varyans
pt-1: Olasılık tahmini
r, r_r: zaman



Şekil 6: Aracı Kurumların Gelecek Yıllardaki Örgüt Sayısı Yoğunluğu Tahmini



Şekil 7: Aracı Kurumların Gelecek Yıllardaki Hisse Senedi Satışının Tahmini

Verileri analiz ederken ve grafikler oluşturulurken, MS Excel paket programı ve MS Excel paket yaması olan NumXL kullanılmıştır.

Analizin Sonuçları ve Bulgular

Şekil 1 incelendiğinde, 1990 yılından sonra örgütsel yoğunluğun dikkat çekici şekilde arttığı gözlemlenmiştir. Bu yükselişin nedeni o dönem içerisinde artan kaynak hacmi neticesinde birçok aracı kurumun girmesidir. 1994 ve 2001 yıllarından sonra ekonomik kriz sebebiyle örgütsel yoğunlukta azalma meydana gelmiştir. 2005 yıllından sonrası incelendiğinde BKO aracı kurumlar her kriz ortamında yaşanan kırılmayı 2007-2008 ve 2013-2014 dönemlerinde de yaşamıştır. Bilişsel meşruiyet düzeyleri yüksek BK aracı kurumlar 2001 krizinden sonra BKO aracı kurumlar gibi 2007-2008 ve 2013-2014 dönemlerinde bir kırılma yaşanmamıştır. Fakat ilerleyen zaman zarfında BKO aracı kurumlar sektörde daha aktif rol aldıkları için 2001 yılından sonra BK aracı kurumların yoğunluklarında her yıl azalma meydana gelmiştir. Bazı BK aracı kurumların meşruiyetlerini artırmış olmaları ve buna bağlı olarak çok tercih edilmeleri sebebi ile rekabete dayalı olarak az tercih edilen BK aracı kurumlar rekabet güçlerini kaybedebilmişlerdir.

Şekil 2 incelendiğinde, BK ve BKO aracı kurumlarının gelişim çizgilerinde fraktal eğrilerinin 1'e çok yakın değere sahip olduğu gözlemlenmektedir. BKO aracı kurumların yaşam faaliyetleri süresince toplamda 18 yıl boyunca 1'in altında bir fraktal eğrisine

sahipken BK aracı kurumların fraktal eğrilerinin 1'in altında olduğu toplam yıl sayısı 13'tür. BK ve BKO aracı kurumların değerleri birlikte değerlendirildiğinde fraktal eğrilerinin 1'in altında olduğu yıl sayısı 18'dir.

Şekil 3 incelendiğinde, kurumların aracılık etmiş oldukları hisse senedi satışlarının fraktal eğrilerinin çoğunlukla 1'in üzerinde olduğu gözlemlenmektedir. BK ve BKO aracı kurumların fraktal eğri değerlerinin 1'in altında olduğu yıl sayıları 5'tir. Aracı kurumların fraktal değerleri birlikte değerlendirildiğinde fraktal eğrilerinin 1'in altında olduğu yıl sayısı 8'dir.

Şekil 2 ve Şekil 3 birlikte değerlendirildiğinde, Şekil 2'deki fraktal kırılmaların rastgele oluştuğu gözlemlenmektedir. Şekil 3'deki kırılmaların ise kriz dönemlerine denk geldiği için tarihsel açıdan açıklanabilmesi bu kırılmaları anlamlı kılmaktadır. Bu nedenle hisse senedi satışlarına yönelik gerçekleştirilen analiz daha makul sonuçlar vermektedir. Bunun sebebi ise kriz dönemlerinde örgütlerin giriş çıkış süreçleri ani bir hızla değil belirli bir süreç içerisinde gerçekleşirken hisse senedi satışı kriz döneminde hızlı bir şekilde düşebilmektedir. Bu nedenle H_1, H_{1a} *ve* H_1b hipotezleri *red* edilmiş, H_2, H_{2a}, H_2b hipotezleri kısmi olarak kabul edilmiştir.

Şekil 4 ve Şekil 5 incelendiğinde, BK aracı kurumların yoğunluk değişimi 2001-2004 yılları ve 2009-2012 yılları arasında sakin bir seyir izlemektedir. Bunun dışında kalan yıllarda sürekli olarak dalgalı bir değişim gözlemlenmektedir. BK aracı kurumların aracılık yapmış oldukları hisse senedi satışı faaliyetlerinin değişimi de bütün yıllarda dalgalı bir seyir izlemektedir. BKO aracı kurumların yoğunluk değişiminin 1989-1992 yıllarında arasında en fazla olduğu görülmektedir. Bu dönemde BKO aracı kurumlarına yönelik "borsa bankerlerine sermaye piyasalarında alım satım işlemlerini devam ettirmeleri için aracı kurum kurma zorunluluğu" getirildiği yıllara denk gelmektedir. 1994, 2000, 2009 ve 2015 yoğunluğun en fazla negatif olduğu yıllar olarak gözükmektedir. Bu yıllarda yaşanan krizler ve ekonomik sorunlar BKO aracı kurumları etkilemiş ve sayılarında hızlı bir düşüş yaşanmıştır. Aracı kurumların yoğunluklarındaki ani dalgalanmalar bu piyasadaki ilk yıllarda olduğu gözlemlenmektedir. 1992 yılına kadar süren bu süreçte piyasa giriş çıkışlar fazla sayıdadır. 1992 yılından sonra BK aracı kurumlardaki azalış BKO aracı kurumlardaki artışla dengelendiği için 2008 yılına kadar yoğunlukta ani bir değişim gözlenmemektedir. 2008 yılındaki ekonomik sorunlar buradaki yoğunlukta azalışa sebep olurken 2009 yılından sonra hisse senedi satışlarındaki artış piyasaya yeni aracı kurumların girmesini sağlamış ve popülasyon içerisinde ani bir artış olduğu gözlemlenmiştir. BKO aracı kurumların yapmış oldukları hisse senedi satışı aracılık faaliyetinin yoğunluk değişimi ilk yıllar dalgalı bir seyir izlemesine rağmen son yıllarda nispeten sakin bir seyre yerine bırakmıştır. İlk zamanlar fazla sayıda aracı kurumun giriş çıkış yaptığı piyasa içerisinde oynak bir hisse senedi aracılık faaliyeti izlemiştir. Son zamanlarında aracı kurum sayısındaki daha az giriş çıkışın olmasıyla birlikte hisse senedi aracılık faaliyetinde de sakin bir seyir izlenmeye başlanmıştır. BK ve BKO aracı kurumların toplam hisse senedi satışı faaliyetinde ilk yıllarda büyük dalgalanmalar gözükmekte iken 2003 yılından sonra daha sakin bir seyir izlemeye başlamıştır.

Burada belirtilmesi gereken diğer bir husus ise, aracı kurumlarının yoğunluk gelişim çizgilerinde kendini tekrarlayan bir fraktal davranış belirlenemediği için "taşıma kapasiteleri" hakkında fraktal davranışlara uygun net bir bilgi verilememektedir.

Şekil 6 incelendiğinde, BK ve BKO aracı kurumların örgüt sayısı yoğunluğunun gelecek yıllarda % 4,5 - 7 arasında bir artış göstereceği tahmin edilmiştir. Şekil 7, incelendiğinde BK ve BKO aracı kurumların hisse senedi satış yoğunluğunun gelecek yıllarda % 4,5 - 17,5 arasında bir artış göstereceği tahmin edilmiştir.

Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada, örgütsel ekoloji kuramı kapsamında ele alınan örgüt-çevre ilişkisinin zamana yönelik değişim süreci permakültür disiplini bakış açısına göre değerlendirilmiştir. Bu

değişimin bir örüntü düzlemi ile incelenip incelenemeyeceği araştırılmıştır. Bu nedenle, ilgili alan yazında Darwinci evrim anlayışına göre "doğal seleksiyon" ile örgütlerin yaşamsal faaliyetleri üzerinde durulurken, bu çalışmada bu seleksiyonun nasıl bir örüntü ile uyum yakalanacağı kavranmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda, örgütsel ekoloji kuramının yoğunluk bağımlılığı ve kaynak bölünmesi çerçevesinde aracı kurumları ve bu kurumların kaynağı (hisse senetleri satışlarını) konu edinmiştir. Fakat görgül olarak yapılan incelemede, fraktal davranışları incelemek üzerine geliştirilen "Katz Methoduna" göre aracı kurumların yoğunluklarında bir örüntü tanımlanamamış olup kaynak paylaşımında ise kısmi olarak bir örüntü tanımlanmıştır. Bu nedenle de geleceğe yönelik aracı kurumların yoğunluklarında ve bu kurumların kaynak paylaşımında kesin olarak belirlenimci bir yaklaşım sergilenememiştir. Bu sonuca göre, Düzer (2016: 63) tarafından belirtilen, "*…kaos ve karmaşıklık teorilerinin yeni gelişmekte olan bir alan olması ve daha çok yöntemsel açıdan gidilmesi gereken yolun olduğunu*" belirten ifadesi fraktal geometri kapsamında görgül olarak doğrulanmıştır. Geleceğe yönelik olarak farklı analiz yöntemleri tercih edilerek ve örneklem sayısı genişletilerek bu çalışmanın yapılması önerilmektedir.

İstenen sonuca görgül olarak ulaşılamamasının diğer bir sebebinin ise, farklı örüntü kalıpları üzerindeki olayları anlamaya ve açıklamaya çalışma çabamızdan kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Canan (2016) tarafından belirtildiği üzere, bu örüntü kalıplarının ilki doğanın kendisini en küçük zaman diliminde tekrarladığı örüntü kalıpları, diğerleri ise modern bilim sonrası kurgulanan yapılı yerleşkelerin, lineer düşünce tarzına uygun tasarlanan örüntü kalıplarıdır. Birbirinden bağımsız ve farklı sistem düzeneğine sahip örüntüler arasında bir köprü kurulamadığı sürece, geleceğe yönelik yapılan belirlenimci çalışmalarının sonuçsuz kalabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

Baron, D. N., West, E., ve Hannan, M. T. (1994). A time to grow and a time to die: Growth and mortality of credit unions in New York City, 1914-1990. *American Journal of Sociology*, *100*(2), 381-421.

Barone-Adesi, G., Rasmussen, H., ve Ravanelli, C. (2005). An Option Pricing Formula for The GARCH Diffusion Model. *Computational Statistics ve Data Analysis*, *49*(2), 287-310.

Canan, S. (2016). *Kimsenin Bilmediği Şeyler Bize, Bilime, İnanca ve Kaosa Dair "Fraktal" Düşünceler.* İnkılap Kitapevi.

Canan. S. (2016). Bilmeden Bilmek: Örüntünün Gözü. TEDxSEVAmericanCollege. 14 Temmuz. Erişim tarihi: 03 Aralık 2018. https://www.youtube.com/watch?v=FXacisuNiS4.

Carroll, G. R. (1985). Concentration and specialization: Dynamics of niche width in populations of organizations. *American journal of sociology*, *90*(6), 1262-1283.

Carroll, G. R., ve Swaminathan, A. (1991). Density Dependent Organizational Evolution İn The American Brewing İndustry From 1633 To 1988. *Acta Sociologica*, *34*(3), 155-175.

Dil, E. (2014). Yaşlı ve Küçük: Örgütsel Ekoloji Kuramı Çerçevesinde Demografik Süreçlere Dair Bir Araştırma. Qua Vadıs: Sosyal Bilimler – Artvin Çoruh Üniversitesi Hopa Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansı - İktisat, Siyaset ve Toplum Üçgeninde Küreselleşmenin Yerel Dinamikleri.

Düzer, A. (2015) Örgüt Teorisinde Uyum-Seçilim Tartışması Üzerine Bir Öneri. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, *26*(1), 51-76.

Erdil, O., Kalkan, A., ve Alparslan, A. M. (2011). Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 17-31.

Freeman, J., ve Brittain, J. (1977). Union merger process and industrial environment. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, *16* (2), 173-185.

Günay, S. (2015). BİST100 endeksi fiyat ve işlem hacminin fraktallık analizi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 16 (1), 35-50.

Hacinliyan, A. S. (2015). Fractal Analysis of Stock Exchange Indices in Turkey. *AJIT-e*, *6*(18), 7.

Hannan, M. T. (1991). Theoretical and methodological issues in analysis of density-dependent legitimation in organizational evolution. *Sociological Methodology*, *21*, 1-42.

Hannan, M. T., ve Freeman, J. (1987). The ecology of organizational founding: American labor unions, 1836-1985. *American Journal of Sociology*, *92*(4), 910-943.

Hannan, M. T., ve Freeman, J. (1988). The ecology of organizational mortality: American labor unions, 1836-1985. *American Journal of sociology*, *94*(1), 25-52.

Hemenway, Toby (2015). Permakültür Bahçeleri (Çev.İlknur Urkun Kelso),2.Baskı, İstanbul: Yeni İnsan Yayınevi.

Holmgren, David (2002). Permaculture Principles & Pathways Beyond Sustainability, First Edition, UK: Permanent Puplication.

Klaassen, F. (2002). Improving GARCH Volatility Forecasts With Regime-Switching GARCH. In *Advances İn Markov-Switching Models* (Pp. 223-254). Physica, Heidelberg.

Lahmiri, S. (2017). On fractality and chaos in Moroccan family business stock returns and volatility. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, *473*, 29-39.

Lazzeretti, L., ve Capone, F. (2017). The transformation of the Prato industrial district: an organisational ecology analysis of the co-evolution of Italian and Chinese firms. *The Annals of Regional Science*, *58* (1), 135-158.

Leblebici, D. N. (2004). Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre Ve Örgütsel Doku. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *22*(2), 285-307.

Lomi, A. (1995a). The Population and Community Ecology Of Organizational Founding: Italian Co-Operative Banks, 1936–1989. *European Sociological Review*, *11*(1), 75-98.

Lomi, A. (1995b). The population ecology of organizational founding: Location dependence and unobserved heterogeneity. *Administrative Science Quarterly*, 111-144.

Mandelbrot, B. B. (1982). *The fractal geometry of nature* (Vol. 1). New York: WH freeman.

Mandelbrot, B. B. (1983). The fractal geometry of nature/Revised and enlarged edition. *New York, WH Freeman and Co*

Mollison, B. (1988). Permaculture: A Designer's Manual, Second Edition, Tyalgum Australia, Tagari Publications.

Mollison, Bill (2015) , "Permakültüre Giriş" (Çev Egemen Özkan), 4. Baskı, İstanbul,Sinek Sekiz Yayınevi.

Önder, Ç. ve Üsdiken, B. 2005. Kuruluş döneminin çevresel koşulları, ekonomik kriz, örgütsel öğrenme ve piyasadan çekilme oranı: Türkiye sermaye piyasası aracı kuruluşları. 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri. İstanbul-Türkiye.

Önder, Ç., Üsdiken, B. (2015). Örgütsel Ekoloji: Örgüt Toplulukları ve Çevresel Ayıklama, Örgüt Kuramları, (Der. A. Selami Sargut ve Şükrü Özen), 3. Baskı, İmge Kitabevi.

Ranger-Moore, J., Banaszak-Holl, J., & Hannan, M. T. (1991). Density-Dependent Dynamics İn Regulated İndustries: Founding Rates Of Banks And Life İnsurance Companies. *Administrative Science Quarterly*, 36-65.

Tucker, D. J., Singh, J. V., ve Meinhard, A. G. (1990). Organizational form, population dynamics, and institutional changes: The founding patterns of voluntary organizations. *Academy of Management Journal*, *33*(1), 151-178.

Türk Dil Kurumu Erişim Tarihi: 03.11.2018. http://www.tdk.gov.tr.

Türkiye Sermaye Piyasalar Birliği Erişim Tarihi: 07.10.2018. tspb.org.tr.

Yeloğlu, H. O. (2007). Örgütsel Ekoloji ve popülasyonlar arası Etkileşimler Türkiye Sermaye Piyasasındaki Aracı Kurumlar Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yeloğlu, H. O., ve Varoğlu, A. (2013). Interactions Among Populations and Effects on Founding Rates: The Case of Financial İntermediary İnstitutions in Turkey: 1986-2005, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14 (2) 2013, 267-281.

MEŞRUİYET TARTIŞMASI OLAN BİR PRATİĞİ ANLAMLANDIRMAK: ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK ÜZERİNE BİR ANLAMA ÇABASI

Duygu Acar Erdur
Beykent Üniversitesi
duyguerdur@beykent.edu.tr

Yücel Sayılar
Uludağ Üniversitesi
ysayilar@uludag.edu.tr

Giriş

Bu çalışma, merkez ülkelerden çevre ülkelere ithal edilen ve henüz tam anlamıyla meşruiyet elde edememiş yönetim pratiklerine temel teşkil eden kavramların yerel bağlamda nasıl anlamlandırıldığına ilişkin bir anlayış geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışmada, Türkiye bağlamında meşruiyeti sorunlu görünen bir insan kaynakları pratiği olan çeşitlilik yönetimi (Acar Erdur ve Sayılar, 2017) üzerinden çeşitlilik/farklılık ve kapsayıcılık kavramlarının nasıl anlamlandırıldığı incelenmektedir.

Çalışma kapsamında incelenmek üzere 'çeşitlilik yönetimi'nin seçilmiş olmasının üç temel nedeni vardır. Birincisi, söz konusu yönetim pratiği ABD'de ortaya çıkmış olmakla beraber kısa sürede popülerlik kazanarak farklı ülkelere yayılmış olan ve özellikle 1990'larla birlikte gerek uygulamacıların gerekse akademisyenlerin ilgi gösterdiği bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. (Thomas, 1991; Cox ve Blake, 1991; Dass ve Parker, 1999; Gilberth ve Ivancevich, 2003; Thomas, 2004; Kravits, 2003 ve 2007; Page, 2007; Harrison ve Klein, 2007; Özbilgin ve Tatlı, 2006;2008; Tatlı ve Özbilgin, 2009; Sürgevil, 2005). İkincisi, çeşitlilik yönetimi uygulamalarının baskın olarak ABD'nin demografik, politik, ekonomik ve sosyo-kültürel yapısından izler taşıyan bir yönetim uygulaması olması nedeniyle ABD'ye içkin olduğu kabul edilmektedir. (Omonovic, 2009; Zanoni vd., 2010) Bu denli ABD'ye özgü olan bir uygulamanın, ABD'de kavramsallaştırıldığı ve uygulandığı şekliyle ABD dışındaki ülkelerde ne derece benimseneceği tartışmalı bir konu olarak kabul edilmektedir (Ferner vd., 2005, s.304). Üçüncü olarak, her bağlamda çeşitlilikten anlaşılan şeyin değişmesi; farklı şekilde algılanıp farklı şekilde anlamlandırılması, buna bağlı olarak ele alınan çeşitlilik boyutlarının ve ele alınma biçimlerinin de farklılaşması beklenebilir. Öyle ki, farklı bağlamlarda içinde barındığı politik, sosyal ve kültürel yükler nedeniyle "farklı" olarak adlandırılan grupların değişmesi; bazı grupların öne çıkarılırken, bazılarının göz ardı edilmesi ve dolayısıyla ele alınan çeşitlilik boyutlarının ve ele alınma biçimlerinin de farklılaşması beklenebilir.

Öte yandan, çeşitlilik yönetimini ABD bağlamında gündeme getiren ve işletmeleri bu uygulamaya yönelten dinamiklerin, diğer ülkeler ile farklılık göstermesi de söz konusudur. ABD bağlamında çeşitlilik yönetimi uygulamalarının yayılımı daha çok "stratejik avantaj yaratma, yaratıcılık ve yenilikçiliğe katkı, nitelikli insan kaynağını çekme" vb. etkinlik temelli varsayımlar ve söylem üzerinden gerçekleşmektedir. (Kelly ve Dobbin, 1998) Ancak diğer ülkelerde, işgücü piyasasının niteliği ve işletmelerin etkinlik beklentilerinin insan kaynağı çeşitliliği ile ilişkisinin de farklı olması mümkündür. Her ülkede nitelikli, işletmeye değer katacak ancak farklı kabul edildiği için işletme yapısı içinde yer bulamayan veya çeşitlilik yönetimi/kapsayıcılık uygulamaları bulunmadığı için "kaybedilen" bir insan kaynağı profilinden söz etmek güçtür. Türkiye'de de aynı biçimde işgücü piyasasının nicelik ve niteliğinin kendine özgü koşullar yaratacağını beklemek, bu koşulların işletmelere çeşitlilik yönetimi üzerinden bir stratejik avantaj kazandıracak zemine sahip olup olmadığını tartışmak mümkün görünmektedir.

İlgili literatürde; örgütsel değişim gerektiren uygulamaların, ortaya çıktıkları mekânın problemlerinden bağımsız olarak ele alınmasının ve seyahat ettikleri ülkede aynı şekilde benimsenmesini ve uygulanmasını beklemenin doğru olmayacağı vurgulanmaktadır

(Sahlin-Andersson,1996, s.71). Buradan hareketle, ortaya çıkışı itibariyle ABD'ye özgü kabul edilen çeşitlik yönetimi pratiğinin ve bu pratiğe temel teşkil eden kavramların seyahat ettikleri bağlamlarda yeniden kurgulanmalarını beklemek mümkündür. (Boxenbaum, 2006; Meriläinen vd, 2009; Barbosa ve Cabral-Cardoso, 2010). Özellikle Türkiye gibi farklılıklar konusunda hassas kabul edilen bir ülkede, çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarının nasıl tanımlandığı, çeşitlilik dendiğinde hangi boyutların algılandığı, hangi boyutların çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık temelinde ele alındığı, hangilerinin kapsam dışı bırakıldığı ve bu tercihin arkasındaki nedenlerin neler olduğu tartışmaya açıktır.

Bu noktalardan hareketle, çeşitlilik yönetimi uygulamalarının, bir formel insan kaynakları pratiği olarak, bağlamlar arasında etkinlik temelli ve birbirine benzer kurgularla yayılmasını beklemek güç görünmektedir. Çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık/dışlayıcılık uygulamaları, taşıdıkları toplumsal, kültürel, siyasi yükler ve bağlam bağımlığı niteliği nedeniyle, bir meşruiyet problemini beraberinde getirmekte, işletmeler ve ulusal bağlamlar arasında nötr/yüksüz bir anlayışla (örneğin ekip çalışması, performans değerleme, yetkinlik yönetimi uygulamaları gibi) dolaşması beklenmemektedir.

Bu çalışmanın, meşruiyeti sorunlu/tartışmalı görünen bir yönetim uygulamasına temel teşkil eden kavramların yerel bağlamda nasıl anlamlandırıldığına, içeriğinin nasıl (yeniden) inşa edildiğine ve bu kurgulama sürecinde nelerin etkili olduğuna ilişkin bir anlayış geliştirilmesine katkı sağlaması umulmaktadır.

Teorik Çerçeve

Çeşitlilik yönetimi 1980'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde ortaya çıkmış bir insan kaynakları pratiğidir (Wrench, 2007, s.13). Genel olarak, "işgücü farklılıklarını anlamak ve bu farklılığı bireylerin ve örgütlerin yararına yönetmek amacıyla doğru sistemler kurmak" olarak tanımlanan çeşitlilik yönetimi, çeşitlilik arz eden işgücünün örgüte çekilmesi, bu işgücünün potansiyelinin ortaya çıkarılması, bu potansiyeli kullanarak örgütün performansının arttırılması ve böylece rekabet avantajı elde edilmesini amaçlayan bir anlayışı yansıtmaktadır (Kelly ve Dobbin, 1998; Thomas, 1990; Cox ve Blake, 1991). Çeşitlilik yönetimi kapsamında, yasal olarak ayrımcılık yapmamanın ötesinde çeşitlilik; yeni pazarlara giriş imkanı, yaratıcılık, problem çözme ve esneklik kazanma gibi pragmatik argümanlarla ilişkilendirilmektedir (Cox ve Blake, 1991; Thomas, 1990). Burada sözü edilen çeşitlilik, birincil boyutlar olarak kabul edilen, ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş, engelilik durumu, cinsel yönelim ile ikincil boyutlar olarak kabul edilen; din, dil, ailevi durum, gelir düzeyi, iletişim ve çalışma tarzı, deneyim gibi boyutlar üzerinden ele alınmaktadır (Milliken ve Martins, 1996).

Çeşitlilik yönetimi uygulamalarının temelinde ABD'de 1950-1960'larda yaşanan liberal hareketler ve sivil hakları eylemler olduğu bilinmektedir. Bu süreçte, siyah-beyaz ayrımcılığı başta olmak üzere her türden ayrımcılığa karşı yürütülen adil istihdam ve olumlu eylem/pozitif ayrımcılık gibi programların çeşitlilik yönetimi uygulamalarının ortaya çıkmasına bir zemin oluşturduğu kabul edilmektedir (Kelly ve Dobbin, 1998:974-975). Bununla birlikte, 1987 ve 2000 yıllarında Hudson Enstitüsü tarafından yayınlanan Workforce 2000 ve Workforce 2020 raporlarında, ABD'deki nüfusun hızla çeşitlenmekte olduğunu ve bu çeşitliliğin ABD ekonomisi için bir "etkinlik problemi" olarak konumlandırılması gerektiği ortaya konmuştur (Johnston ve Packer, 1987:51-57). Kriz benzeri bir yaklaşımla iş dünyasını değişen işgücü profiline karşı hazırlıklı olma konusunda uyaran bu raporların yayınlanması "çeşitliliği yönetme" söylemini güçlendirmiştir (Cox ve Blake, 1991; Kelly ve Dobbin, 1998; Thomas, 1990;1991). Öyle ki, etnik köken, ırk ve kültür açısından büyük bir çeşitliliğe sahip olması, bu uygulamaların ABD için bir zorunluluk olarak kabul edilmesine neden olmuştur (Ivancevich ve Gilberth, 2000:76). Bu noktada, ortaya çıkış sürecindeki demografik, sosyolojik, politik ve ekonomik etkiler değerlendirildiğinde çeşitlilik yönetiminin ABD'ye içkin bir uygulama olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Bununla birlikte çeşitlilik yönetimi, kısa sürede popülerlik kazanarak diğer ülkelere-özellikle Avrupa'ya (İngiltere, (Ferner, 2005; Jack ve Lorbiecki, 2007; Lorbiecki ve Jack, 2000); Hollanda (Boxenbaum,2006; Heres ve Benshop, 2010; Finlandiya, Sippola ve Smale, 2007); Danimarka, (Risberg ve Soderberg 2008); İsveç, (Omanovic, 2009); Fransa, (Klarsfeld, 2009); Belçika (Janssens & Zanoni, 2005)'ya yayılım sağlamıştır. Bu çalışmalar, çeşitlilik yönetimin bağlama duyarlı olduğunu göstermiştir. Her ne kadar ABD'ye içkin çeşitliliği yönetme anlayışı bu ülkelerdeki söylemi kısmen etkilemiş olsa da çeşitlilik yönetimi ABD dışına seyahatinde yeniden yorumlanarak, fikir ve uygulamada belirli ölçüde farklılaşmıştır (Omanovic, 2009, 354). Bu farklılaşma, çeşitlilik yönetiminin evrensel olduğu kabulünü reddeden bir anlayışa işaret etmektedir. Pek çok çalışmada vurgulandığı üzere; çeşitlilik yönetimi, ABD'nin demografik, politik, sosyokültürel ve ekonomik gerçekleri ile şekillenmiş bir yönetim pratiğidir. Bu nedenle seyahat ettiği ülkelerin makro bağlamlarındaki demografik, sosyo-kültürel, politik ve ekonomik faktörlerin ABD'dekinden farklı etkilerinin olması, her ülkede ön planda olan farklılık boyutlarının değişkenlik göstermesine neden olurken, bu uygulamalara yüklenen anlamları ve uygulanma şekillerini de biçimleyebilmektedir (Nishii ve Özbilgin, 2007; Syed ve Özbilgin,2009). Örneğin Boxenbaum (2006), çeşitlilik yönetiminin ABD'den farklı olarak Danimarka'da içinde demokrasi ve bireysel gelişim öğeleri olan ve sosyal sorumluluk anlayışından izler taşıyan şekilde yeniden kurgulandığını tespit etmiştir. Benzer şekilde, Hollanda'da da çeşitlilik söylemi sosyal sorumluluk ve eşitlik vurgusu taşımaktadır (Heres ve Benchop,2010). Bu açıdan özellikle Avrupa temelli çalışmalar ABD dışında çeşitliliğin daha çok moral ve etik bir şekilde ele alındığını ve ilgili söylemin "çeşitliliği yönetme" anlayışından "her türlü çeşitliliği kapsayıcı bir örgüt yaratma" anlayışına dönüştüğünü göstermektedir (Oswick ve Noon, 2014,s.25-26). Diğer bir deyişle, çeşitlilik yönetimi pratiğinin ABD'den Avrupa ülkelerine seyahatine ilişkin akademik çalışmalara bakıldığında ilk olarak ortaya çıkan görünüm, çeşitlilik yönetimi pratiğinin kapsayıcılık kavramına doğru dönüşümüne işaret etmektedir. Bu durum, temelli bir yorum farkını ortaya koymaktadır.

Örgütler açısından kapsayıcılık, tüm bireysel farklılıkların kabul edilmesi ve tüm çalışanlara aynı şekilde muamele gösterilmesini sağlayacak bir örgütsel iklim yaratılması olarak tanımlanmaktadır (Janssens ve Zanoni, 2008; Roberson, 2006). Ferdman, (2017, s.238) kapsayıcılığı; "bireylerin, onları kendileri yapan kimliklerini ve bireysel benzersizliklerini bırakmalarına gerek kalmadan bütüne tam olarak katılım ve katkı sağlayabilmeleri" olarak tanımlamaktadır. Daha açık bir ifade ile, kapsayıcılık, toplumsal olarak "marjinal" kabul edilen ve ayrımcılığa uğrayan grupların üyelerine, özgün olarak kendileri olmaları desteklenerek örgütün tüm süreçlerine katılma ve katkıda bulunmalarına imkan veren örgütsel ortamı yaratmak şeklinde tarif edilmektedir (Ferdman, 2014; Bell, Özbilgin, Beauregard, & Sürgevil, 2011; Shore vd., 2018;). Bu açıdan kapsayıcılık, çeşitliliğe rekabet aracı olarak konumlandırmaksızın değer atfetmesi sebebiyle çeşitlilik yönetiminden ayrılmaktadır (Roberson, 2006). Yani kapsayıcılık, işletme temelinde ve etkinlik arayışına dayalı pragmatik gerekçelerle değil, ulusal hatta uluslararası düzeyde, insan hakları ve evrensel çalışma hakları vurgusuna daha yakın bir söylemle ele alınmaktadır. Bu durum, çok genel bir çerçevede, ABD ve Avrupa arasındaki kurumsal bağlam farklılıklarının bir yansıması olarak yorumlanabilir.

Son dönem literatür incelendiğinde örgütlerin nasıl daha kapsayıcı hale gelebileceklerini tartışan çalışmaları görmek mümkündür (ör. Ferdman,2014; Nishi, 2014; Shore, vd. 2018). Örneğin Ferdman (2014), kapsayıcılık literatürünün tematik bir tasvirini yaptığı çalışmasında, örgüt içinde kapsayıcılığın deneyimlenebilmesi için altı temel unsurdan bahsetmektedir. Bunlar; *güvende hissetme*, *iş gruplarına dâhil olma, saygı görme ve değerli hissetme, karar alma süreçlerine katkı verebilme, görünürlük (kendini olduğu gibi ortaya koyabilme)* ve *çeşitliliğin tanınması, onurlandırılması ve gelişmesi* olarak açıklanmaktadır.

Ancak, kapsayıcı uygulamaların tasarlanması (Offerman ve Basford, 2014; Tang vd.,2015) ve kapsayıcı iklim yaratılması adına gerçekleştirilen çabalara (Downey, vd.,2014;

Nishii and Rich, 2014) rağmen tam anlamıyla kapsayıcı bir örgüt yaratmanın zor olduğu; kapsayıcılığın çeşitli çatışmaları ve ikilemleri barındırdığı vurgulanmaktadır. Öyle ki, hangi bağlamda, hangi aktörler tarafından ve hangi amaçla tanımlandığı kapsayıcılığın nasıl şekillendiği konusunda belirleyicidir (Ferdman, 2017,s.239). Örneğin, farklı etnik gruplara ilişkin kapsayıcı uygulamaları teşvik etmek, engelli bireyler için gerçekleştirilecek uygulamalardan söz konusu çeşitlilik boyutlarının doğası gereği farklı odaklanmaları gerektirebilecektir (Ferdman, 2017, s.240). Hatta toplumsal düzeyde, tarihsel süreç içinde belirli gruplar arasındaki güç mücadelelerine ilişkin gerginlikleri dahi su yüzüne çıkarabilecektir (Ferdman, 2017, s.258). Dışlayıcılığın var olduğu örgüt ise tüm çalışanlarının "o örgütün ana akımı" tarafından belirlenmiş normlara uygun olması gerektiği algısının var olduğu bir örgütü ifade etmektedir (Mor Barak ve Daya, 2014, s.393–394). Bu noktada, Mor Barak (2015, s.84) tarafından yapılan "*çeşitlilik, bireyler arasındaki antropolojik farklılıklardan çok toplumda ana akım olarak kabul edilenlerden farklı olan gruplara ait olmak ile ilgilidir*" şeklindeki çözümlemenin dışlayıcı tutuma bir çerçeve çizdiği söylenebilir.

Örneğin Merilainen vd. (2009), Finlandiya'da ilgili söyleminin cinsiyet boyutu üzerinden inşa edildiğini ve hatta çeşitlilik yönetiminin salt "cinsiyet eşitliği" olarak kurgulandığını ortaya koymaktadırlar. Bu tercihin arka planı ise '*bu söylem, Finlandiya'da ırk ve etnik köken gibi sosyal ve örgütsel açıdan tartışmalı konulara sessiz kalarak var olan güç ilişkilerini pekiştirmektedir'* şeklinde açıklanmaktadır (Merilainen vd.,2009, s.239). Çeşitlilik söyleminin cinsiyet boyutuyla sınırlandırılması, kimlerin 'farklı' olarak kategorize edildiğini; hangi çeşitlilik boyutların kapsandığını ve tabii hangilerinin dışlandığını da göstermektedir. Merilainen vd. (2009)'ne göre bu kurgu, Finlandiya nüfusunun ırk ve etnik köken açısından homojenliğini yansıtmaktadır çünkü Finlandiya doğumlu ve beyaz olan bireyler "norm" olarak kabul edilirken, "diğerleri" marjinalleştirilmekte ve pratikte çoğu zaman dışlanmaktadır (Merilainen vd.,2009, s.238). Ahonen vd.(2014)'e göre böyle bir kurgulama aslında geçerli kabul edilen boyutlar üzerinden bağlama özgü olarak çeşitlilik ve kapsayıcılık söyleminin belirleyicisi olmaktadır ki bu boyutlar her bağlamda farklılık göstermektedir.

Yukarıdaki teorik çerçeveden hareketle, Türkiye'de de diğer ülkelerden, hem ABD hem Avrupa ülkelerinden farklı gelişen iktisadi, sosyal, politik süreçlerin, gelişmişlik düzeyinin, inanç sisteminin çeşitlilik/kapsayıcılık/dışlayıcılık kavramlarına yansıması beklenmektedir. Farklılıkların dile getirilmesi, bunların iş ortamına yansıtılması ve yönetilmesi, söylenmesi mümkün olan ve olmayan, kabul edilebilir olan ve olmayan farklılık anlayışı ile beraber, çeşitliliklerin yönetimi uygulaması meşruiyet krizini de doğurmaktadır. Meşruiyet sorunsalı olan bir pratiğin uygulamada hangi süreçlerden geçtiği, nasıl bir yol aldığı ve nihai olarak "neye dönüştüğü" bu çalışmanın temel sorunsalını oluşturmaktadır.

Özetle bu çalışmada, Türkiye bağlamında çeşitlilik/kapsayıcılık/dışlayıcılık'tan ne anlaşıldığına, çeşitlilik ve kapsayıcılığa ilişkin söylemin ne şekilde (yeniden) inşa edildiğine ve bu süreçte hangi saiklerin belirleyici olduğuna ilişkin bir anlayış geliştirmek amaçlanmaktadır.

Araştırma Tasarımı

Çeşitlilik yönetimi üzerinden bir yönetim uygulamasına temel teşkil eden kavramların yerel bağlamda "nasıl" anlamlandırıldığını araştıran bu çalışmada, araştırma sorusu ile uyumlu olarak; bir durumu kendi bağlamında ele alarak derinlemesine tanımlama ve yorumlama imkânı veren nitel araştırma metodolojisinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın örneklemini (Bilgide ve Uygulamada Çeşitliliği Destekleme Derneği (BUÇAD) ve Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) üyesi insan kaynakları yöneticileri oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin tercih edilmesinin nedeni ise çeşitlilik yönetiminin bir insan kaynakları pratiği olarak konumlandırılmasıdır. Araştırma kapsamında, insan kaynakları yöneticilerinin, çeşitlilik, çeşitlilik yönetimi ve

kapsayıcılık/dışlayıcılık kavramlarına yükledikleri anlamların ortaya çıkarılmasına imkân verecek şekilde açık uçlu sorulardan oluşan bir soru formu tasarlanmıştır. Bu soru formunda "sizce Türk toplumunda ne tür çeşitlilikler/farklılıklar var?" , "çeşitlilik yönetimi dendiğinde ne anlıyorsunuz?" , "sizce, bir işletmede çeşitliliğin yönetilmesi ne demektir?", "kapsayıcılık dendiğinde ne anlıyorsunuz?" gibi sorular yer almaktadır. Bu soru soru formu, BUÇAD ve PERYÖN Bursa ve İstanbul Merkez şubeleri aracılığıyla üyelere ulaştırılmıştır. Söz konusu soru formuna 32 İK yöneticisinden cevap gelmiştir. Formun teknik olarak ulaştığı kitle göz önüne alındığında katılım oranı hayli düşüktür.

Soru formu üzerinden derlenmeye çalışılan verilerin yanı sıra, BUÇAD'ın yönetim kurulu üyeleriyle (toplam altı kişi) bir odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmede de katılan yöneticilere, çeşitlilik kavramının tanımı, TR'deki işgücü açısından hangi çeşitliliklerden/farklılıklardan söz edilebileceği, kapsayıcılığın ne anlama geldiği, dışlayıcılığın ne anlama geldiği, çeşitlilik yönetimi uygulaması kapsamında hangi faaliyetlerin yapıldığı, bu faaliyetlerin hangi sebeplerle ve kim tarafından kararlaştırıldığına ilişkin sorular yöneltilmiştir.

Veri toplama süreci devam eden bu çalışmada ön bulgular üzerinden betimsel analiz gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle; araştırmanın kavramsal çerçevesi ve elde edilen verilerden yola çıkarak yapılan çıkarımlar açıklanmaya ve teorik çerçeve ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Ancak elbette, bu araştırmadan elde edilen verilen üzerinden yapılan yorumlar incelemeye tabi olan örmekler ile sınırlıdır.

Bulgular

Araştırma bulguları, katılımcıların ham ifadelerini yansıtacak biçimde derlenerek sunulmaktadır. İfadelerin derlenmesinde, kavramlara ilişkin yansıtıcı (bağlamsal özgünlükleri vurgulayan) tanımlar ile en çok tekrar eden kavramları içeren ifadelerin seçimi yoluna gidilmiştir. Araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan açık uçlu sorulara ait cevaplar aşağıda yer almaktadır.

Katılımcılara *"Sizce Türk toplumunda ne tür farklılıklar var?, Farklılaştığını düşündüğünüz gruplar ya da topluluklar hangileridir?"* şeklinde yöneltilen soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

> *"Türk toplumu, tarihinden süregelen çok çeşitli ulus yapısı sebebiyle her zaman etnik köken, inanç, dil konusunda çeşitliliğe sahiptir. Süryani, Çerkez, Kürt, Türk; Alevi-Sünni gibi çeşitlilikle yapısını sürdürmeye devam etmiş bir topluluktur Türk toplumu"*
>
> *"Türk toplumu tarihi boyunca farklılık gösteren birçok etnik köken, ayrı inançta insanlar, ayrı dili konuşanları bir arada barındırmış olan büyük bir kültüre sahiptir. Buda iş ve çalışma hayatındaki farklılık ve çeşitlilik konusunda da etkisini göstermektedir."*
>
> *"Ülkemizde birçok etnik kökende, mezhep ve değişik inançlarda gruplar var hepimizin bildiği gibi. Kürt, Laz, Tatar, Boşnak, Arnavut, Arap vb. Mezhep olarak da çoğunluğu Sünni olmak üzere ciddi sayıda da Alevi vatandaşlarımız mevcut"*
>
> Bu soruya verilen cevaplar içinde *"etnik köken"* kategorisi ağırlık taşımaktadır.

Burada yapılan açıklamalar daha çok Türk/Kürt kimliğini örneklemektedir. Bunun yanı sıra Süryani, Laz, Çerkez, Boşnak, Arnavut, Arap kimlikleri de çeşitlilik kapsamında ifade edilmektedir. Bir diğer kategori, inanç temelinde şekillenmektedir. Burada farklı dinlere vurgu yapılmazken, TR'ye özgü biçimde Alevi/Sünni ayrımını dile getirilmektedir. Öte yandan, son dönemin siyasal söylemi, çeşitlilik kategorilerine de kısmen yansımış görünmektedir:

"3 ana eksen olduğunu düşünüyorum. 1- etnik (Kürt / Türk), 2- mezhep (Alevi /Sünni, 3- inanç (laik / dinci) bununla birlikte ayrımcılık olarak kadın /erkek konusunu da göz önüne almakta fayda bulunmaktadır."
"Cinsiyet, yaş, etnik köken, memleket…yaşanan şehir anlamında, siyasi görüş, eğitim durumu, aile ile ilgili normlar evli/dul/çocuklu/çocuksuz, kadınların giyimine göre kapalı/açık, ekonomik durum, engellilik."
"Aslında Türkiye'ye özgü etnik kökenler, kapalı olmak-olmamak, ya da ve buna karşı olanlar olmayanlar. Aslında siyasi görüş bile çeşitliliğin içinde sayılmalı."
"Engelli, y kuşağı, çok çeşitli illerden gelen, Suriyeli, Ahıskalı, Kürt, AKP sempatizanı, kapalı, açık, evli ve dul kadınlar."

Engelli olma, son dönemdeki kamuoyu söyleminde yer alma sıklığı ile birlikte düşünüldüğünde, yöneticilerin gündeminde olan ve sıklıkla belirttikleri bir diğer kategoridir. Cinsiyet, kadın/erkek ayrımı biçimde ifade edilmektedir. Ayrıca bir medeni hal göstergesi olarak değil ama kadınlara ilişkin olarak *"evli/dul"* ve "*kapalı/açık*" olma bir farklılık biçiminde ifade edilmiştir. 32 katılımcı arasından sadece 3 kişi cinsel yönelimi dile getirmiş ve yalnızca 1 kişi *"gey"* kelimesini kullanmıştır;

"Bulgaristan göçmenleri, gey, Alevi-Sünni, Suriyeli, Gurbetçi, Kadın-erkek"
"*İnanç, siyasi görüş, etnik köken, cinsel yönelim"*
"Etnik köken, dini inançlar, siyasi yönelim, cinsel yönelim"

BUÇAD üyesi yöneticiler ise cinsiyet ve cinsel yönelim konusundaki çalışma tercihlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

"Biz iş hayatında çeşitliliğin desteklenmesini amaç edinmiş bir derneğiz. Farklı din, dil, ırk, kültür, cinsiyet, engellilik boyutlarını daha çok ele alıyoruz. Bir tek cinsel yönelim boyutuna girmedik, dokunmak istemedik, biraz hassas bir konu olduğu için." (IK yöneticisi, ÇUŞ)
"İş hayatıyla çok ilgili olmadığı için." (müşteri ilişkileri uzmanı, ÇUŞ)

Katılımcılara yönetilen "*farklılık/çeşitlilik yönetimi dendiğinde ne anlıyorsunuz? Sizce, bir işletmede çeşitliliğin yönetilmesi ne demektir?"* sorusuna yabancı ortaklı ve tamamen sermayeye ait şirketlerde çeşitlilik yönetiminin ABD bağlamındakine benzer biçimde etkinlik vurgusu taşıyan pragmatik gerekçelere dayandırılarak tanımlandığı görülmektedir;

"Farklı çalışan profillerini işgücüne entegre eden ve onlarda mevcut olan çeşitliliği şirketin rekabet avantajına çeviren stratejileri içerir. Amaç; ayrımcılığın önüne geçmek ve farklılığın getirdiği avantajları performansa yansıtmaktır. Çeşitlilik yönetimi özünde bir değişim stratejisidir. Uzun soluklu bir kurum kültürü değişimi olarak algılanmalıdır."
"Tasarım, hizmet ve stratejik seviyesinde avantaj sağlar. Çalışanlar açısından değer arttıran ve güven duygusu barındıran algı oluşturur. Etnik kökeni veya ırkı ya da cinsiyeti nedeni ile çeşitliliğin hoş karşılandığı işletmelerde performans artar. Bu da işletmeye önemli faydalar sağlar."
"İş yerinde çeşitliliğin kabul görmesi sadece temel insan haklarından kaynaklanan insanlar arası eşitlik ilkesi gereği değildir. Çeşitlilik doğru yönetildiğinde farklı bakış açıları, farklı deneyimler, farklı değerler işletmelere için yenilikçilik ve yaratıcılık perspektifi katabilir ve farklı müşteri gruplarına ulaşabilir."

Yerli sermayeye ait şirketlerin IK yöneticileri tarafından verilen cevapların önemli bir kısmında ise çeşitlilik yönetimi ilk sorudaki farklılık ya da çeşitlilik boyutlarını tekrar saymak biçimindedir. Örneğin;

> *"Yaş, dil, din, medeni durum, cinsiyet, etnik köken, sakatlık"*
> *"Farklılık/Çeşitlilik yönetimi dendiğinde; yaşamın sürdüğü bir yerde mutlaka farklı inanç gruplarından, kültürlerden, etnik kökenlerden, dillerden söz edilecektir."*
> *"Her insan başlı başına zaten farklıdır; düşünce yapısı, yaşam tarzı, dili, dini, tercihleri gibi. Bu farklılıkların, çeşitliliklerin tek taraflı yönetilmesinin zor olduğu kanaatindeyim."*

Bu cevaplardan ulusal şirketlerin IK yöneticilerinin zihninde çeşitlilik yönetimine ilişkin henüz net bir anlayışın oluşmadığı, çeşitlilik yönetimini bir IK pratiği ya da yönetim anlayışı olarak algılamadıkları yorumu yapılabilir. Bununla birlikte, yerel sermayeye ait 22 şirketin 3'ünde IK yöneticilerinin çeşitlilik yönetimini fırsat eşitliği yaratmak ile ilişkilendirerek tanımladıkları görülmektedir;

> *"Tüm çalışanların görünen ve görünmeyen farklarına göre etiketlenmediği, sadece kendisi olarak değer bulduğu ve fırsat eşitliği sağlandığı bir ortam yaratılması"*
>
> *"İnsanların sadece "insan" olarak algılandığı bir işletme olmak. İşe girişte ve kariyer planında herkese fırsat eşitliği sağlamak."*
>
> *"Fırsat eşitliği sağlayabilmek için tüm IK uygulamalarının standart olması. Fırsat eşitliğini sağlayabildiğiniz sürece farklı grupları ayırmadan yönetebilirsiniz"*

Yerel sermayeye ait şirketlerin Türkiye bağlamını yabancı ortaklı ya da tamamen yabancı sermayeli şirketlere kıyasla daha iyi yansıtabileceği düşünüldüğünde, Türkiye'de çeşitlilik yönetimi kavramsallaştırmasının, ortaya çıktığı ABD bağlamındaki gibi çeşitlilikten avantaj elde etmek gibi pragmatik bir vurgu taşımadığını ve daha çok fırsat eşitliği yaratılması ile ilişkilendirildiğini söylemek mümkün görünmektedir. Türkiye'deki tek çeşitliliği destekleme derneği olan BUÇAD'ın kuruluş motivasyonu da bu çıkarımı destekler niteliktedir;

> *"İş hayatında insanların görünen ya da görünmeyen farklılıklarından dolayı bir etiketle algılanmadığı ve herkesin fırsat eşitliğine sahip olduğu şekilde bir çalışma ortamı hayaliyle başladık"(şirket sahibi, yerel şirket)*
> *"Biz bazı grupların iş hayatında problemlerle karşılaştığını gördük. Bu kapsamda amacımız, fırsat eşitliğini şirketlere anlatmak ve farkındalık yaratmak."(IK yöneticisi, yerel şirket)*

Şirketlerin çeşitlilik yönetimine ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetleri anlamaya dönük olarak sorulan "*işletmenizde çeşitlilik yönetimi kapsamında gerçekleştirilen uygulamalar var mı?"* soruya sadece 4 yönetici "evet" cevabı vermiştir. Tamamen yerli sermayeli işletmeler içinde çeşitlilik yönetimi uygulamaları olduğunu belirten sadece 1 kişidir. Diğer iki yönetici, yabancı ortaklı firmalarda, 1'i ise yabancı çokuluslu bir firmada görev almaktadır. Bu soruya evet cevabı veren katılımcılara yöneltilen "*işletmenizde, çeşitlilik/farklılık yönetimi (Diversity Management) kapsamında yürütülen ya da planlanan faaliyetleri sayabilir misiniz?'* sorusuna cevaben belirtilen çeşitlilik uygulamaları ise insan kaynakları süreçlerinde *"fırsat eşitliği"* ilkesinin vurgulandığı bir anlayışı ortaya koymaktadır. Çeşitliliği yönetmek adına benimsenen uygulamalar ise sadece üç kategoriyi ifade etmektedir: Cinsiyet, engelliler ve kültürel çeşitlilik (çok uluslu şirketlerde). Diğer bir

deyişle örneklemdeki şirketler bazında çeşitlilik yönetimi uygulamaları, bu üç boyutla "sınırlandırılmış" görünmektedir.

"Bayan yönetici kotası, demografik dağılımın gözetilmesi, çalışanların bilgi ve bilinçlendirilmesi, engellilerin çalıştırılması yabancı uyruklu çalışanlar, özel günlerin kutlanması vb."

"Şirketimiz birçok uluslu bir İngiliz firması dünyanın birçok ülkesinde faaliyet alanları var. Özellikle Çalışan El Kitabı'mızda farklı etnik yapılardan gelen ve farklı dine sahip kişilerin haklarının korunması konusunda maddelerimiz mevcut… Ayrıca yönetimde kadın çalışanların oranına ilişkin kotalar izlenmektedir."
"İşe alımlarda cinsiyet eşitliğine yönelik çalışmaların yürütülmesi, eşit istihdam fırsatı, pozitif ayrımcılık uygulamaları. Eğitim yönetimi, kariyer planlama, ücret yönetimi uygulamalarında kapsayıcı yaklaşımlar. Farklı kültürlerden çalışanların özel günlerinin hatırlanması ve kutlanılması, izin kullanımı, farklı gruplarda esnek çalışma saatleri uygulaması."
"Tüm idari ve saha pozisyonlarımızda yeni kadrolar, atamalar ve de terfilerde fırsat eşitliğimiz söz konudur. Engelli bireylerin çalışma koşullarını iyileştirici faaliyetler ile katılımları güçlendirilmeye çalışılmaktadır. Son olarak kadın çalışan oranı ve de kadın yönetici oranı bir alt hedef olarak takip edilmektedir."

Yukarıdaki cevaplar incelendiğinde, şirketlerde çeşitlilik yönetimi adı altında gerçekleştirilen faaliyetlerin; kadın çalışanların desteklenmesi adına pozitif ayrımcılık, engellilerin çalışma yaşamına katılımının desteklenmesi ile çok uluslu şirketlerde kültürel farklılığa saygı göstermeye ilişkin (özel günlere, ibadet biçimlerine saygı, kültürel adaptasyon desteği vb.) bir anlayışı yansıttığı görülmektedir. Başka bir deyişle, Türkiye bağlamında çeşitlilik yönetimi adı altında gerçekleştirilen faaliyetler, bu pratiğinden özgün halinden uzak görünmektedir. Benzer şekilde BUÇAD üyeleri de çeşitlilik ile ilgili şirketlere verdikleri eğitimlerin içeriğini şu şekilde açıklamaktadırlar;

"Çeşitlilik ile ilgili proje yapan ve bizden destek isteyen şirketlerinde gündemlerinde olan çeşitlilik boyutları cinsiyet ve engellilik. Bizim en çok üzerine çalıştığımız boyutlar bunlar."(IK Yöneticisi, çok uluslu şirket)
"Yasal zorunluluk nedeniyle şirketler engelli istihdam etmek zorundalar ama bunlara uygun işleri yok ya da mekânları buna uygun değil. Sonuçta maaşlarını ödüyorlar ama bu insanları gerçek anlamda çalıştırmıyorlar, insanlar evlerinde oturuyor. Engelli üretime katılamıyor, psikolojik olarak kendini gerçekleştiremiyor. İşveren de ödediği maaşın karşılığında bir iş alamıyor. Hâlbuki bir engelli şirkette uygun bir ortam yaratıldığında uygun bir iş bulabilir. Yani, önce mekânı engelsizleştirelim, sonra da bu kişilerle işleri eşleştirelim. Bununla ilgili şirketlerde farkındalık yaratmaya çalışıyoruz."(şirket sahibi, yerel şirket)
"Kültürel çeşitlilik. Örneğin expat olarak Türkiye'de çalışanlar. Uluslararası farklılıklar yani. Örneğin bir Fransız Türkiye'ye geldiğinde ne yapabileceğini anlatarak nerede yemek yiyeceğini nereden alışveriş yapabileceğini anlatarak destek olmak". (IK müdürü, çok uluslu şirket)

Katılımcılara yöneltilen bir diğer soru, "kapsayıcılık" kavramının kendi zihinlerinde ne anlama geldiğine ilişkindir. Bu soruya verilen cevaplardan bazıları şu şekildedir;

"Çeşitli grupların bir arada yaşadığı bir alanda kurallar, özgürlükler, avantajlar, dezavantajlar, kararlar vs. gibi konularda çeşitten ziyade tüm insanlara ayrım yapılmaksızın uygulanmasını anlıyorum."

“İşyeri ortamında saygı, eşitlik ve farklılıkların kabulü olarak ifade edebilirim. Örneğin, engelli birisinin diğer personellerden ayrı düşünülmeksizin davranılmasıdır. Yönetici pozisyonlarında değerlendirebilmesidir.”
“Bireylerin kendi sahip oldukları özelliklerini rahatça ortaya koyup, paylaşabilecekleri bir ortam”
“İş yaşamında kapsayıcılık, tüm çalışanlar arasında oluşturulan işbirliği, karşılıklı destek ve karşılıklı saygı ortamı sayesinde çalışanların karar alma süreçlerine katılmaları, farklı fikirlerin kabul görüp, tartışılıp uygulanması, hiçbir görüş veya düşüncenin dışlanmadan kabul edildiği bir kurum kültürü unsurudur.”
“İşyeri ortamında saygı, eşitlik ve farklılıkların kabulü olarak ifade edebilirim. Örneğin, engelli birisinin diğer personellerden ayrı düşünülmeksizin davranılmasıdır. Yönetici pozisyonlarında değerlendirebilmesidir.”

Yukarıdaki ifadeler kapsayıcılığın daha çok çeşitliliklere saygı, örgütsel adalet, ayrımcılık/dışlayıcılık yapmama ve kural ve prosedürlerde standartlaşma (yine ayrımcılık yapmama biçiminde) şeklinde kavramsallaştırıldığını ortaya koymaktadır.

Kapsayıcılık ile ilişkisi ya da konumu tartışmalı olan (Ferdman, 2017; Roberson, 2006) bir diğer kavram ise dışlayıcılıktır. Araştırma kapsamında, Türkiye’deki yöneticilerin dışlayıcılıktan ne anladığı da tespit edilmeye çalışılmıştır. Örnek cevaplar aşağıdaki gibidir;

“Mobbing yokmuş gibi istenmeyen personelin varlığının yok sayılması”
“Farklılıkların kabul görmemesi ve benimsenmemesi, yok sayılma.
“Beklenen özelliğe sahip olmayan kişinin ilgili durum/ortama dahil edilmemesi. Din ya da cinsiyet nedenli istihdam/terfi süreçleri olması”
“Dışlama; senden olmayanı yok saymak ötekileştirmek ve göz ardı etmek.”
“Çoğunluğun oluşturduğu yapının kendi yapısına uymayan farklılığı informal şekilde sistem dışına itmesidir. Dışlayıcı işletmenin en belirgin özelliği "bizden değil" mantığı ile hareket etmesi ve bunu tüm işlevsel alanlarına uygulamada nüfuz ettirmesidir.”

Verilen cevaplarda dışlama, bir bireysel davranış düzeyinde, yıldırma biçimi olarak da tanımlanmaktadır. Örgütsel açıdan ise IK kararlarında *“ayrımcılığa maruz bırakma”* ve *“yok sayma”* gibi uygulamalarla ilişkilendirilmektedir. Literatürdeki tartışmalara paralel biçimde (Ferdman, 2017; Mor Barak; 2015), “hakim/baskın olanın tanımladığının dışında kalma” vurgusunun ifadelere yansıdığı gözlemlenmektedir.

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen diğer bir soru, kimlerin dışlandığına dair düşüncelerini öğrenmek amacıyla “*sizce, yukarıda saydığınız çeşitli/farklı gruplardan en çok hangisi/hangileri çalışma hayatından dışlanmaktadır?”* şeklindedir. Çeşitlilikler tespit edilirken, dile getirilen farklı boyutların, kapsanma/dışlanma durumuna ilişkin algıyı resmetmek, çeşitlilik uygulamalarında gözlemlenen sınırlılığı ve bunun sebeplerini anlamak açısından da önem taşımaktadır. Bu soruya verilen cevaplar aşağıdaki gibidir;

“Özellikle dini farklılık, etnik köken, siyasi görüş farklılıkları, engellilik durumu ve cinsel yönelimde Türk şirketler çeşitlilikten yana değiller. Engellilik zorunluluk sebebiyle doldurulan bir kadro oranı olmaktan öteye geçemiyor. Aynı zamanda dini, etnik, cinsel ve siyasi farklılıklar daha iş görüşmesi sırasında şirketin kendini konumlandırdığı kimliğe bağlı olarak elenmesine ve sistem dışına itilmesine maruz bırakılmaktadır.”
“Bu çalışılan şirketin yapısına göre değişiklik gösterir. Ama standart bir Türk işletmesini gerçekçi olarak düşünecek olursak, siyasi yönelim, cinsel yönelim ve dini yönelim”
“Bazı Kürt ve Suriyeli gruplar için güvensizlik nedeniyle dışlanma mümkündür.”

“Sadece Türkiye'de yaşama fırsatı bulduğumdan dolayı bu sorunun cevabını Türkiye için vermem daha sağlıklı olacaktır. Tarihimizden süregelen bu çok çeşitli insan yaşamı her zaman barış, mutluluk içinde sürmüştür. Fakat son zamanlarda kendisine göre farklı olan her insanı dışlayan bir toplum yapısına dönüştük. Haliyle bu durum işletmelere de yansımaktadır.”
“Gizlenemeyen cinsel yönelim,”,
“Kadın, engelli”
“Etnik köken, cinsel yönelim”,
“Kapalı kadınlar”
“Kadınlar, geyler”

Türkiye’de çalışma hayatında en çok dışlanan gruplar ile ilgili olarak BUÇAD üyelerinin görüş ve gözlemleri ise şu şekildedir;

“Belli bir siyasi görüşe sahip olanlar o siyası görüşe sahip olmayan insanları çok da fazla kabullenmiyorlar. Yani aslında siyasi görüş ayrımcılık nedenlerinden bir tanesi. KOBİ’lerde bu daha ön planda…” (IK yöneticisi, yerel şirket)”
“Yerli firmalarda siyasi görüş, doğduğu yer (doğudan gelmek, taşralı olmak-olmamak), türbanlı olmak-olmamak gibi boyutlar farklılık olarak değerlendiriliyor ve bu boyutlar üzerinden ayrımcılık, dışlanma yapılıyor. Bir kadın çalışanımız saçının örgü şeklinden dolayı Alevi olarak etiketlenip diğerleri tarafından bariz dışlanmıştı. Mezhepler de çok önemli aslında” (şirket sahibi, yerel şirket)
“İş dünyasında Türkiye’ye özgü etnik köken ile ilgili farklılıkları kucaklamak ile ilgili şirketlerin bir şey yaptığını hiç duymadım. Dernek olarak bizim de gündemimizde değil. Benzer şekilde; mavi yaka pozisyonu için biri başvurmuştu, hafif efeminen hareketleri vardı, anlaşıldı ki adam gey. Tamam, çeşitlilik projesi yürütüyoruz ama o kadar da geniş bakamıyoruz. Çünkü çalışacağı yer erkek ağırlıklı bir yer. Neticede almadık, alamadık. Ayrımcılık yapmış olduk mu evet olduk.” (IK direktörü, ÇUŞ)

Yukarıdaki cevaplar incelendiğinde, uygulamada karşılık bulan cinsiyet ve engellilik durumunun dışlananlar başlığı altında yer aldığı görülmekle birlikte, verilen cevaplar ağırlıklı olarak etnik köken, siyasi yönelim, dini inanç (mezhep ve politik dindarlık bir arada) ve cinsel yönelime ilişkin farklılıkların dışlanma sebebi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu boyutlar, araştırma kapsamındaki işletmelerin uygulama açısından da *“sessiz kaldığı”*, *“sınır dışında bıraktığı”* alanları oluşturmaktadır.

BUÇAD üyeleriyle yapılan odak grup görüşmesinde alınan yanıtlar, bu sınırlamanın arka planında hangi nedenlerin yer aldığına ilişkin bir çıkarım yapmayı mümkün kılmaktadır. Üyeler tarafından vurgulanan ilk neden, Türkiye’ye özgü farklılık/çeşitliliklerin (ör. etnik köken, mezhepler) ABD bağlamında olduğu gibi stratejik olarak bir avantaj sunmamasıdır. Başka bir ifade ile bu çeşitliliği yönetmemekten kaynaklanan ekonomik bir kayıp ya da yetkinlikten yoksun kalma durumu yoktur. Bu kapsamda yapılan yorumlardan bazıları şu şekildedir;

“ABD’yi ayakta tutan şey ekonomi, diversity[çeşitlilik] de bunu destekliyor. Hispanikler, Asyalılar vb. oradaki dinamikler diversityi[çeşitliliği] destekliyor ayakta tutuyor ama bizde bu çok farklı. Ekonomik dinamikler farklı, toplumsal dinamikler farklı.” (IK direktörü, ÇUŞ)
“ABD’de biraz da zorunluluktan çıktı. Benim için yaratıcılık çok önemli dersen, bu oradan da geliyor. Bir kere onu stratejine entegre etmiş misin? Microsoft, Google, Apple bunlar zaten almak zorunda, bu yaratıcılık oradan geliyor başka türlü olmaz ki. Türkiye’de öyle bir şey de yok”(IK direktörü, holding)

“Eğitim seviyesi ile de ilişkili, hem kapalı hem de benim ihtiyacım olan yetkinliklere, eğitime sahip aday sayısı çok fazla değil.”(IK müdürü, ÇUŞ)

Bununla birlikte, Türkiye’ye özgü farklılıklar/çeşitlilikler olarak nitelendirilmelerine rağmen etnik köken, mezhepler gibi boyutların neden örgütlerin uygulamalarına yansımadığı sorgulandığında alınan cevaplar birkaç farklı noktayı işaret etmektedir. Üyeler ilk olarak son döneme hâkim olan makro politiğin işletmelere yansıdığını vurgulamaktadırlar. Bu kapsamda verilen cevaplardan bazıları şu şekildedir;

“Ülkenin liderleri buna açık değil ki... Onlara Sünni olacak, kendilerinden olacak zaten Türkiye’yi ötekileştiren onlar. Ötekileştiririrken nasıl farklılıkları birleştirebilirsin? Farklıya tahammülü yok. Makroda yok ülke olarak”(IK direktörü, holding)

“Gerçekten ülke olarak geri gidiyoruz, kayıp ediyoruz. Eskiden Türkiye’de çeşitlilik olayı içselleşmişti ve özümsenmişti. Biz sonradan ayrıştık, ayrıştırıldık ve maalesef bunun iş ortamına da yansıması oluyor. Dışlanan grupları çeşitlilik programlarına dâhil edemiyoruz, çekiniyoruz çünkü siyasi açıdan bir kutuplaşma var, toplumsal kabuller var”(IK direktörü, ÇUŞ)

“Aslında bu politik olarak başladı. Eskiden böyle bir şey yoktu. Politikacıların söylemleriyle bu ayrımcı bir şeye dönüştü, ötekileştirme başladı. Siyasi iktidarın yarattığı bir şey var. Bizim şirketimizde 184 kişi çalışıyor. Yeni biri geldiği zaman ilk soru nerelisin? Cevaba göre hemen bir gruplaşma ve diğerlerini dışlama söz konusu olabiliyor.” (IK yöneticisi, yerel şirket).”

Yukarıda ifade edilen makro politik etkinin, işletmelerin uygulamalarında “tehlikeli boyutlardan kaçınmak” şeklinde yansıdığı görülmektedir. Aşağıdaki ifadeler bu değerlendirmeyi destekler niteliktedir.

“Sadece bazı şirketler onlar da uluslararası gender [kadın-erkek] çeşitliliği ile ilgili faaliyetlerini raporluyorlar zaten diğerlerini raporlasalar döverler. Diğerlerine bulaşmak istemiyorlar, o politik şeyden uzak durmak istiyorlar. Çünkü öyle yaparsanız bölücü derler. Dolayısıyla hiç bulaşmayalım noktasında duruyoruz biraz, bulaşmak istemiyoruz.”(IK direktörü, holding)

“Etnik kökeni yönetmesi zor ve onunla ilgili bir şey koymak ve yönetmeye kalkmak, ölçmek tehlikeli, buna gerek yok.” (IK direktörü, ÇUŞ)

Görüşmecilerin çeşitlilik boyutu olarak tanımlanmasına rağmen çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık temelinde sessiz kalınan boyutlar ile ilgili dile getirdikleri diğer bir neden ise toplumsal normlar ve dinin etkisidir. Bu etki, en temel olarak cinsel yönelim boyutu ile ilgili vurgulanmaktadır. Bu konuda görüşmecilerin ifadeleri şu şekildedir;

“Şimdi Türkiye’de hangi şirkette adam ben geyim diye ortaya çıkar, hangi kadın ben lezbiyenim diye ortaya çıkar? Bu biraz insanlarla da ilgili, öyle bir ortam yok, toplumsal olarak kabul edilirliği yok. Bunun için herhalde Türkiye’de aşağı yukarı bir 100 yıl falan gerekiyor.” (IK direktörü, holding)

“Yönetim olarak biz çeşitlilik projesi başlattık diyebiliyorsunuz ama görüntü farklılıklarından bile problem çıkabiliyor. Hele cinsel tercih ile ilgili konuda pek ümidim yok. Yani bizim bu noktaya gelmemiz… İslam dininin içerisinde bunu çok mümkün görmüyorum ben.” (IK direktörü, ÇUŞ)

“Türk işletmelerde çeşitliliğin bazı boyutları örneğin cinsel tercih ile ilgili bir şey hayatta olmaz. İnsanları yolda dövüyorlar. Adam Taksim’de yürüyemiyor ki, diyorlar ki biz basarız bu gösteriyi, tahammülü yok ki.. Ramazanda sigara içiyor

diye adamı dövüyorlar bırakın cinsel tercihi farklı olanı. O olmaz. Mümkün değil. Yasa ile gelmediği sürece [kotalarla] olmaz. Yasayla da bunu getirene helal olsun."

Makro politik, dini ve toplumsal normların yanı sıra, görüşmeciler tarafından çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulamalarına sınır getiren bir diğer etkenin "örgütsel normlar" olduğu görülmektedir. Bu durum şu şekilde dile getirilmiştir;

"Mesela beyaz yakada kapalı kadın, bilemiyorum, o olgunluğa daha gelmedik. Bir de şöyle bir sıkıntı oluyor; bu iş istismar ediliyor. Başörtüsüz gelip sonra başörtüsü takılıyor. Yani aslında bugün postaneye gittim kapalı bir memur vardı. Düşündüm dedim ki ne güzel o da var, o da var. Ama kendimizde[kendi şirketimizde] bunu yapabilir miyiz; güvenmediğimiz için zor." (IK direktörü, holding)
"Ben şirketimi biliyorum, ben insan kaynaklarıyım. Ben buraya başörtülü birisini alırsam, şirket içerisindeki sosyal barışa zarar veririm. Şirketin kültürünün bunu kabul etmeyeceğini ve sindirmeyeceğini düşünüyorum. Ben buraya öyle birisini alırsam o kişi de zarar görür, organizasyon da zarar görür" (IK direktörü, ÇUŞ)

Bu ifadeler literatürde dışlayıcı tutuma çerçeve çizdiği vurgulanan "ana akımdan farklı olma", "norm olarak belirlenenden sapma" şeklindeki tanımlamalarla (Mor Barak, 2015; Mor Barak ve Daya, 2014) örtüşmektedir. Bu noktada, cevaplayıcıların çalıştıkları işletmelerin ve çalışanların genel profilinin belirleyici olduğu açıktır. Öyle ki, başka bir örneklemin, farklı bir profili norm olarak kabul etmesi ve belki de kapalı kadınlar yerine açık kadınların dışlanması mümkün görünmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma ile meşruiyeti tartışmalı görünen bir yönetim uygulamasına temel teşkil eden kavramların yerel bağlamda nasıl anlamlandırıldığına, içeriğinin nasıl (yeniden) inşa edildiğine ve bu kurgulama sürecinde nelerin etkili olduğuna ilişkin bir anlayış geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, ortaya çıkışı itibariyle ABD'ye özgü (Kelly Dobbin, 1998; Wrench, 2007) ve bağlam bağımlı (Calas vd., 2009; Omonovic, 2009) olduğu kabul edilen çeşitlik yönetimi üzerinden, Türkiye gibi farklılıklar konusunda hassas kabul edilen bir ülkede, söz konusu pratiğe temel teşkil eden, çeşitlilik, kapsayıcılık, dışlama gibi kavramların "nasıl" anlamlandırıldığı araştırılmıştır. Daha açık bir ifade ile Türkiye bağlamında bu kavramlarının ne şekilde tanımlandığı; çeşitlilik dendiğinde hangi boyutların algılandığı, hangi boyutların çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık temelinde ele alındığı, hangilerinin kapsam dışı bırakıldığı ve bu tercihin arkasındaki nedenlerin neler olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, Türkiye'de farklılık/çeşitlilik dendiğinde en çok dile getirilen çeşitlilik boyutların "etnik köken" ve "mezhepsel" farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, siyasi yönelim de sık dile getirilen boyutlar arasındadır. Cinsiyet boyutu üzerinden ise "evli-dul" ve "kapalı-açık" kadınlar şeklinde tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Engellilik boyutu da cevaplayıcılar tarafından sık dile getirilmiştir. Katılımcılar tarafından en az dile getirilen boyut ise "cinsel yönelim" boyutu olmuştur.

Çalışmanın örneklemindeki 32 insan kaynakları yöneticisi içinde işletmelerinde "çeşitlilik yönetimi" uygulamaları gerçekleştirildiğini beyan edenlerin sayısı dört ile sınırlıdır. Bu işletmelerdeki uygulamaların kapsamının ise cinsiyet, engellilik ve kültürel çeşitlilik (uluslararası profil) ile sınırlı olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, özellikle yerli sermaye ait işletmelerdeki IK yöneticilerinin çeşitlilik yönetimini fırsat eşitliği ile özdeşleştirdikleri görülmektedir. Bu ilişkilendirme çeşitlilik yönetiminin özünü oluşturan "çeşitliliklerden stratejik avantaj elde etme" anlayışından (Cox ve Blake, 1991; Kelly ve Dobbin, 1998; Thomas, 1990;1991) farklı bir kurguyu işaret etmektedir.

Bununla birlikte, literatürde çeşitlilik yönetimi anlayışının kapsayıcılık anlayışına doğru evirildiğini vurgulayan çalışmaları referans alarak (ör. Oswik ve Noon, 2014), kapsayıcılık ve dışlayıcılık kavramları üzerinden, Türkiye bağlamında hangi grupların iş yaşamında daha çok dışlanma eğiliminde oldukları sorgulandığında; cevaplayıcıların çoğunluğu etnik köken (ör. Kürt) ve mezhepleri (ör. Alevi) dile getirmektedirler. Bu bulgu, cevaplayıcıların Türkiye'ye özgü olarak tanımladıkları çeşitlilik boyutlarıyla birebir örtüşmektedir. Bununla birlikte siyasi yönelim, cinsel yönelim, cinsiyet (kapalı-açık kadınlar) da dışlanan çeşitlilik boyutları arasında sıklıkla sayılmaktadır. Kapsayıcılığın, "farklı kabul edilerek ayrımcılığa uğrayan grupların üyelerine, örgütlerin tüm süreçlerine katılma ve katkıda bulunmalarına imkan vermek" şeklinde (Ferdman, 2014; Shore vd., 2018) tanımlandığı hatırlandığında, IK yöneticileri tarafından bağlama özgü çeşitlilikler/farklılıklar olarak algılanıyor olmalarına ve kendilerinin de kapsayıcılığı benzer kelimelerle ifade etmiş olmalarına rağmen, bu grupların kapsayıcılık temelinde ele alınmıyor olmaları ilginçtir.

Buradan hareketle, cevaplayıcıların zihninde bağlama özgü çeşitlilikler ve dışlanan gruplar netken, kapsayıcılık ile ilgili kavramsallaştırma -çeşitlilik yönetiminden farklı olarak- özüne oldukça yakınken, söz konusu grupların "neden" bu temelde ele alınmadıkları ve bu uygulamaların sadece belirli gruplarla (ör. cinsiyet, engellilik) sınırlandırıldığına ilişkin bir çözümleme, yerel bağlamda tüm bu kavramların nasıl (yeniden) inşa edildiğine ışık tutabilecektir.

Bu noktada, çeşitlilik yönetimi ve kapsayıcılık/dışlayıcılık uygulamalarının, taşıdıkları toplumsal, kültürel, siyasi yükler ve bağlam bağımlılığı niteliği nedeniyle, bir meşruiyet sorgulamasına tabi olduğu açıktır. Öyle ki bu durum, meşru ve meşru olmayan çeşitlilik arasında ne şekilde bir ayrım yapıldığı, çeşitlilik ve kapsayıcılık söyleminin nasıl şekillendiği ve çeşitliliğin nasıl ele alındığı hakkında bir anlayış geliştirilmesine imkân vermektedir. Dobush (2017, s.1648)'un ifadesi ile "olası sorunları önleyecek şekilde yalnızca 'pazarlanabilir' farklılıklar mı dile getirilmektedir, yoksa 'marjinal' kabul edilen gruplar ve sosyal eşitsizlikler de işaret edilmekte midir?". Aslında böyle bir sorgulama, ilgili söylemin oluşmasını ve fiili olarak ifade edilmesini sağlayan belirli "koşulları", başka bir deyişle; belirli bir bağlamda "söylenebilir" olan ve bu nedenle "yapılabilir" olarak algılananları (Dobush, 2017,s.1649) ortaya çıkarmaya da olanak tanımaktadır. Öyle ki, bu bağlamsal koşullar çeşitlilik söyleminin sınırlarını belirleyebilmekte; kapsayıcı ya da dışlayıcı uygulamalara çerçeve çizmektedir. Her ne kadar özellikle büyük ve yabancı sermayeli işletmelerin İK yöneticilerinin söyleminde pragmatik bir etkinlik arayışı izlense de çeşitlilik/kapsayıcılık/dışlayıcılık kavramlarından ne anlaşıldığını ve işletmelerin bu alanda nasıl davrandığını belirleyen gücün, kurumsal bağlamda şekillenen meşruiyet algısı olduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Tam bu noktada, bir BUÇAD üyesi tarafından dile getirilen ifadeye tekrar yer vermek yerinde olacaktır;

> "*Dışlanan grupları çeşitlilik programlarına dâhil edemiyoruz, çekiniyoruz çünkü siyasi açıdan bir kutuplaşma var, toplumsal kabuller var"(IK direktörü, ÇUŞ)*

Tüm bunlar değerlendirildiğinde, Türkiye bağlamında, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile ilgili "meşru" kabul edilenlerin ve dolayısıyla "söylenebilir" ve "yapılabilir" olanların, bağlamın kendine özgü tarihi, siyasi, dini ve sosyo-kültürel yükleri nedeniyle oldukça sınırlı olduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Türkiye'ye özgü bu tablo, ilgili literatürdeki 'çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramlarının çeşitli çatışmaları ve gerginlikleri barındırdığı' vurgusunu (Ferdman, 2017) haklı çıkarmaktadır. Belki de Türkiye bağlamında, bu çatışma ve gerginliklerden kaçınmak için sadece belirli gruplar çeşitlilik ve kapsayıcılık söylemine dâhil edilmektedir. Böylesi bir kapsayıcılık anlayışı, Ferdman (2018:100) tarafından "*şartlı kapsayıcılık*" şeklinde nitelendirilen ve aslında çeşitliliğe izin vermeyen, çeşitliliği cesaretlendirmeyen ve kolaylaştırmayan "sözde" bir kapsayıcılık anlayışı ile de örtüşüyor görünmektedir.

Kaynakça

Acar Erdur, D. ve Sayılar, Y. (2017). "Expansion of the non-legitimate: diversity management in Turkey'' 33. EGOS Colluquium, The Good Organization, Aspirations, Interventions, Struggles, 6-8 July, Copenhag,Denmark.

Ahonen, P., Tienari, J., Meriläinen, S. ve Pullen, A. (2014). "Hidden contexts and invisible power relations: A Foucauldian reading of diversity research", Human Relations 67(3): 263-286.

Barbosa, I. ve Cabral-Cardoso, C. (2010). "Equality and diversity rhetoric: one size fits all? Globalization and the Portuguese context", Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 29 (1):97-112.

Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A. and Sürgevil, O. (2011), "Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees". Human Resource Management, (50): 131-146.

Boxenbaum, E. (2006). "Lost in Translation: The Making of Danish Diversity Management", American Behavioral Scientist,(49): 939–48.

Calas, M.B., Holgersson, C. and Smircich,L. (2009). '"Diversity Management"? Translation? Travel?", Scandinavian Journal of Management, 25(4):349-351.

Cox, T. H. ve Blake, S.(1991). "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness", The Executive, 5(3): 45-56.

Dobusch, L. (2017), "Diversity Discourses and The Articulation of Discrimination: The Case of Public Organisations", Journal of Ethnic and Migration Studies, 43(10):1644-1661.

Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2014). "The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement". Journal of Applied Social Psychology.

Ferdman, B. M. (2017). "Paradoxes of Inclusion: Understanding and Managing the Tensions of Diversity and Multiculturalism", The Journal of Applied Behavioral Science, 53(2): 235-263

Ferdman, B. M. (2018). "In Trump's shadow: questioning and testing the boundaries of inclusion", Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 37 (1):96-107.

Ferdman, B. M. (2014), "Toward Infusing Diversity and Inclusion as Core Elements of OD", OD Practitioner 46 (4): 44-46.

Ferner, A., Almond, P. ve Colling, T. (2005) " Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy: The Case of 'Workforce Diversity' in US Multinationals", Journal of International Business Studies, 36(3): 304-321.

Heres, L. ve Benschop Y., (2010). "Taming diversity: an exploratory study on the travel of a management fashion", Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal ,29(5): 436-457.

Janssens, M. ve Zanoni, P. (2008), "What makes an organization inclusive? Organizational practices favouring the relational inclusion of ethnic minorities in operative jobs", presented at the 21st IACM Conference, Chicago, IL, 3-6 July.

Kelly, E. ve Dobbin, F. (19989. "How affirmative action became diversity management", The American Behavioral Scientist, 41(7):960–984.

Klarsfeld, A. (2009). "The diffusion of diversity management : the case of France", Scandinavian Journal of Management, 25(4): 363-373

Lauring J., (2009). "Managing cultural diversity and the process of knowledge sharing: a case from Denmark", Scandinavian Journal of Management, 25(4):385–394.

Meriläinen, S., Tienari, J., Katila, S. and Benschop, Y. (2009). "Diversity Management versus Gender Equality: the Finnish Case", Canadian Journal of Administrative Sciences, 26(3): pp. 230-243.

Mor Barak, M.E. (2015), "Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion?", Human Service Organizations Management, Leadership & Governance, 39(2): 83-88.

Mor Barak, M. E. ve Daya, P. (2014). "Fostering inclusion from the inside out to create an inclusive workplace". In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), Diversity at work:The practice of inclusion (391–412). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Nishii. L. H. (2013). "The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups", Academy of Management Journal, 56, 1754-1774.

Nishii, L. H., & Rich, R. E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), Diversity at work: The practice of inclusion (205–228). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Offerman, L. R.. ve Basford, T. E. (2014). Best practices and the changing role of human resources. In B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.), Diversity at work: The practice of inclusion (229–259). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Omanovic,V.,(2009). "Diversity and its management as a dialectical process:Encountering Sweden and the U.S", Scandinavian Journal of Management, 25(4): 352–362.

Oswick, C. and Noon, M. (2014). "Discourses of Diversity, Equality and Inclusion: Trenchant Formulations or Transient Fashions?", British Journal of Management, 25(1): 23- 39.

Özen, Ş. (2002). "Toplam kalite yönetiminin Türkiye'de yeniden kurgulanması: Koşul bağımlı türdeşleşme tezinin bir testi" , Amme İdaresi Dergisi, 35(1): 105-42.

Özen, Ş. (2017). Çok Bölümlü Yapı Türkiye'ye Gelince Nasıl Holding'e Dönüştü? Yerel ve İthal Yönetim Uygulamalarının Merkez ve Çevre Ülkelerde Meşrulaştırılması, Yönetim ve Çalışma Dergisi / Journal of Management and Labour, 1(1): 2-22.

Risberg, A. ve Soderberg, A.M. (2008). 'Translating a management concept: diversity management in Denmark', Gender in Management: An International Journal, 23:426– 441.

Roberson, Q. M. (2004). "Disentangling the meanings of diversity and inclusion (CAHRS Working Paper #04-05)", Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced,Human Resource Studies.

Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. Public Personnel Management, 43(2): 197–217.

Shore, L.M, Cleveland, J.N. and Sanchez, D. (2018). "Inclusive Workplaces: A Review and Model, Human Resource Management Review, 28(2): 176-189.

Sippola, A.ve Smale, A. (2007). "The global integration of diversity management: A longitudinal case study", The International Journal of Human Resource Management, 18(11):1895-1916.

Syed, J., ve Özbilgin, M. (2009), "A relational framework for international transfer of diversity management practices", *International Journal of Human Resource Management*, 20(12): 2435-2453

Tang, N., Jiang, Y., Chen, C., Zhou, Z., Chen, C. C., ve Yu, Z. (2015). Inclusion and inclusion management in the Chinese context: An exploratory study. The International Journal of Human Resource Management, 26(6): 856–874.

Thomas RR. (1990). "From affirmative action to affirming diversity", Harvard Business Review 68(2): 107–117.

Thomas, R.R. (1991). "Beyond Race and Gender: Unlashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity", New York: American Management Association.

Wrench, J.,(2007). "*Diversity Management and Discrimination: Immigrants and Ethnic Minorities in the EU*", Ashgate, Aldershot.

ÖRGÜTSEL MEŞRUİYET KURUMSALCI BAKIŞ AÇISIYLA DİL TEMELİNDE AÇIKLANABİLİR Mİ? TÜRKİYE'DE BEŞ BÜYÜK HOLDİNG ÜZERİNDEN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

1

Salih Arslan
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
salih.arslan@bilecik.edu.tr

Özet

Çalışma örgütsel meşruiyeti kurumsalcı bakış açısıyla dil temelinde açıklamayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda hem kurumsal bağlam ile örgüt dil hem de örgütsel dil ile örgütsel meşruiyet arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Araştırma materyali olarak Türkiye'deki beş büyük holdingin basın bültenleri seçilmiştir. Analiz yöntemi olarak nitel içerik analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, örgütsel dil ile örgütsel meşruiyet arasında ilişki olduğu ve bu ilişkinin örgütlerin ürettiği metinler üzerinden açıklanabileceği gösterilmiştir. Diğer yandan kurumsal bağlamın diğer örgütsel formlar gibi dilsel formları da biçimlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Türkiye'de faaliyet gösteren örgütlerin ortak bir meşruiyet tipi arayışı eğiliminde oldukları bulgusu elde edilmiştir. Sonuç ve bulgulardan yola çıkarak araştırma "örgütsel dil örgütler tarafından kurumsal çevreden meşruiyet kazanmak amacıyla inşa edilmektedir" şeklinde bir tez öne sürmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Meşruiyet, Örgütsel Dil, Kurumsal Kuram

Giriş

Örgütsel çalışmalarda sembol ve anlamı analizinin merkezine yerleştiren yeni kurumsalcı yaklaşım, örgütlerin mitsel uygulamalar, törensel seremoniler, bilimsel otoriteye referanslar, istatistikler, uzman danışmanlar, yapısal kelimeler aracılığıyla olumsuz yapı, faaliyet ya da sonuçları dahi kabul edilebilir olarak sunabileceğini iddia etmiştir (Swidler, 1986: 284; Meyer ve Rowan, 1991: 58; DiMaggio, 1997: 268). Bu çizgideki daha sonraki çalışmalarda ise örgütlerin çevreyi yanıltabileceği ve örgütsel gerçekliklerin manipüle edebileceği öne sürülmüştür (Powell, 1991: 189; Lawrence, 1999: 167; Green ve Li, 2011: 1663). Böylelikle örgütlerin kurumsal çevre norm, değer ve beklentilerine uygun olarak değerlendirileceği ve meşruiyetini elde edebileceği iddia edilmiştir (Vaara ve Tienari 2008: 991; Bitektine, 2011: 151; Navis ve Glynn, 2010: 441). Bu iddianın temelinde örgütlerin, örgütsel gerçekliği kurumsal çevresinden gizleyebileceği ya da kısmen veya tamamen değiştirerek sunabileceği varsayımı yatmaktadır. Bu varsayım, örgütsel gerçekliğin kısmen ya da tamamen değiştirilerek kurumsal çevreden meşruiyetin elde edilmesinde örgütsel dilin rolünü araştıran çalışmalarla sınanabilir. Böylelikle örgütsel dil ile meşruiyet arasındaki ilişki ortaya konabilir ve örgütsel meşruiyetin kurumsalcı bakış açısıyla örgütsel dil temelinde açıklanıp açıklanamayacağına dair bir sonuca ulaşılabilir.

Meşruiyet, yeni kurumsalcı yaklaşımın en önemli konularından biridir (Meyer ve Rowan, 1991: 53; Suchman, 1995: 572). Meşruiyetin oluşumunda örgütsel dilin dışında örgütsel yapı ve faaliyetler, örgütsel çıktılar gibi diğer önemli unsurlar da etkin faktörler olarak değerlendirilmektedir (Scott, 2008: 427). Fakat bu araştırma sadece meşruiyetin dilsel

[1] Bu çalışma Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Recai Coşkun danışmanlığında Salih Arslan tarafından "Örgütsel Meşruiyet İle Örgütsel Dil Arasındaki İlişkinin Kurumsal Kuram Açısından İncelenmesi" ismiyle yazılan doktora tezinden türetilmiştir.

(söylemsel) boyutuna odaklanmıştır. Son dönemlerde kurumsalcı çalışmaların örgütsel dil konusuna ilgi duyduğu ve bu çalışmaların örgütsel dili genelde iki boyutuyla ele aldığı görülmektedir. İlki, kurumların ortaya çıkışı ve değişimi sürecinde dilsel faktörlerin etkisini araştıran çalışmalardır (Clemente ve Roulet, 2015: 96-97; Fairhurst ve Putnam, 2004: 6-7; Fiss ve Zajac, 2006: 1183; Gray, Purdy ve Ansari, 2015: 115-116; Cooren vd., 2011: 1163). Bu çalışmaların çoğunda dil kurumsalcı analizin merkezine yerleştirilmeye çalışılmıştır (Cornelissen vd., 2015: 11). İkincisi ise, dilin meşruiyetin oluşumundaki rolü ve etkisini araştıran çalışmalardır (Suddaby, Bitektine ve Haack, 2017: 465; Harmon, Green ve Goodnight, 2015: 77; Green ve Li, 2011: 1663; Bitektine ve Haack, 2015: 67; Vaara ve Tienari, 2008: 991; Haack, Pfarrer ve Scherer, 2014: 635-637; Patriotta, Gond ve Schultz, 2011: 1806). Bu araştırma, örgütsel dilin meşruiyet üzerindeki rolünü incelediği için ikinci kategoride değerlendirilebilir.

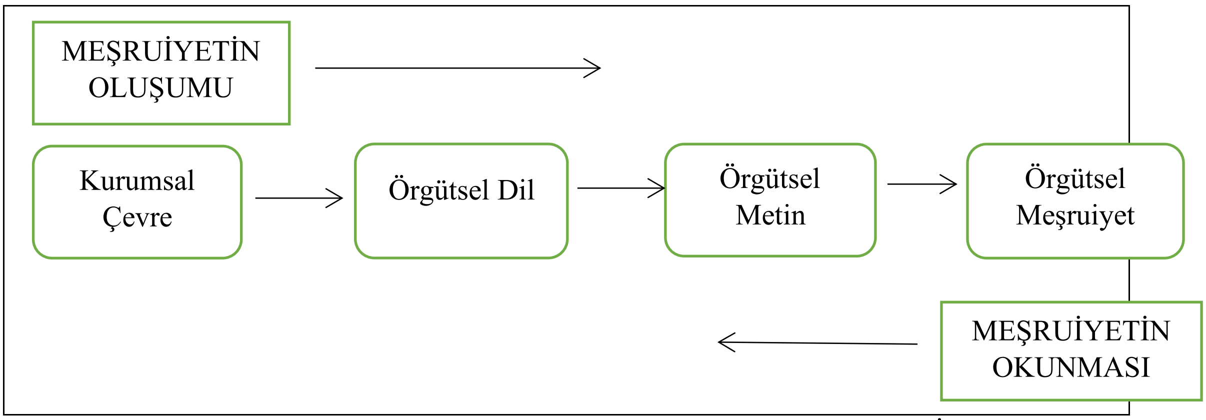
Örgütsel dilin örgütsel meşruiyetin oluşumundaki rolü ve etkisini araştıran bu çalışmanın daraltılmış ve sınırlandırılmış iki amaca odaklandığı söylenebilir. Birincisi Türkiye'de faaliyet gösteren örgütlerin inşa ettikleri dil ile kurumsal çevrelerinden kazanmaya çalıştıkları örgütsel meşruiyet arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. İkincisi ise Türkiye'deki örgütlerin ortak bir meşruiyet tipi arayışı eğilimi içerisinde olup olmadıklarını, kullandıkları dilin biçim ve içeriğinden yola çıkarak gösterebilmektir. Çalışmanın bu amaçla ilişkili üç temel sorusu bulunmaktadır.

Birincisi; örgütsel dil ile örgütsel meşruiyet arasındaki ilişki örgütlerin metinleri üzerinden gösterilebilir mi?

İkincisi; kurumsal bağlamın örgütsel dil üzerindeki belirleyici etkisi, örgütsel meşruiyet çerçevesi üzerinden ölçülebilir mi?

Üçüncüsü; Türkiye'deki örgütlerin ortak bir meşruiyet tipi arayışı var mıdır? Varsa bu meşruiyet tipi, örgütlerin inşa ettikleri dil üzerinden saptanabilir mi?

Eğer birinci sorunun cevabı olumlu olur ise, Türkiye'deki örgütlerin metinleri üzerinden dil ve meşruiyet ilişkisine dair bir çıkarım yapılabilir. Eğer ikinci sorunun da cevabı olumlu olur ise, kurumsal çevrenin dil üzerindeki etkisi meşruiyet amaçlı inşa edilen metinler üzerinden değerlendirilebilir. Böylelikle örgütsel metinlerdeki eğilim saptanarak üçüncü sorunun da cevabına ulaşılabilir. Bu kurulan mantıksal ilişki şöyle bir çerçeve sunmaktadır:



Şekil 1: Araştırmanın Mantıksal Kurgusu: Kurum, Dil, Metin ve Meşruiyet İlişkisi

Bu mantıksal ilişki çerçevesi, örgütsel meşruiyetin oluşumu ile anlaşılması (okunması) arasında tersine bir yöntemin (izlenecek yol)) kullanılması gerektiğini göstermektedir. Bu çerçeveye göre kurumsal çevre (bağlam) örgütsel dili biçimlendirmekte, örgütsel dil örgütsel metinleri üretmekte, örgütsel metinler ise örgütsel meşruiyetin oluşmasını sağlamaktadır. Çünkü metin aslında kurumsal çevreyi yansıtmakta ve kurumsal kurama göre meşruiyet ancak kurumsal çevreye uyum ya da benzeme sonucu elde edilebilmektedir. Böylelikle ilişkinin mantığı kurumsal kuram açısından bu şekilde

gösterilebilmektedir. Fakat örgütlerin meşruiyetleri “okunmaya” çalışılırken “oluşumun” seyrinin aksine bir yol takip edilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Meşruiyet sağlayıcı unsurların kelime ve anlam olarak metinlere nasıl yansıdığı tespit edilerek, örgütsel dilin biçim ve mantığı ortaya konulabilir. Örgütsel dilin özellikleri ortaya çıkarıldıktan sonra, onun kurumsal çevre (bağlam) ile ilişkisine dair meşruiyet üzerinden bir çıkarım yapılabilir. Araştırma teorik arka planı sunduktan sonra böyle bir yolu takip ederek amacına ulaşmaya çalışmaktadır.

Teorik Arkaplan

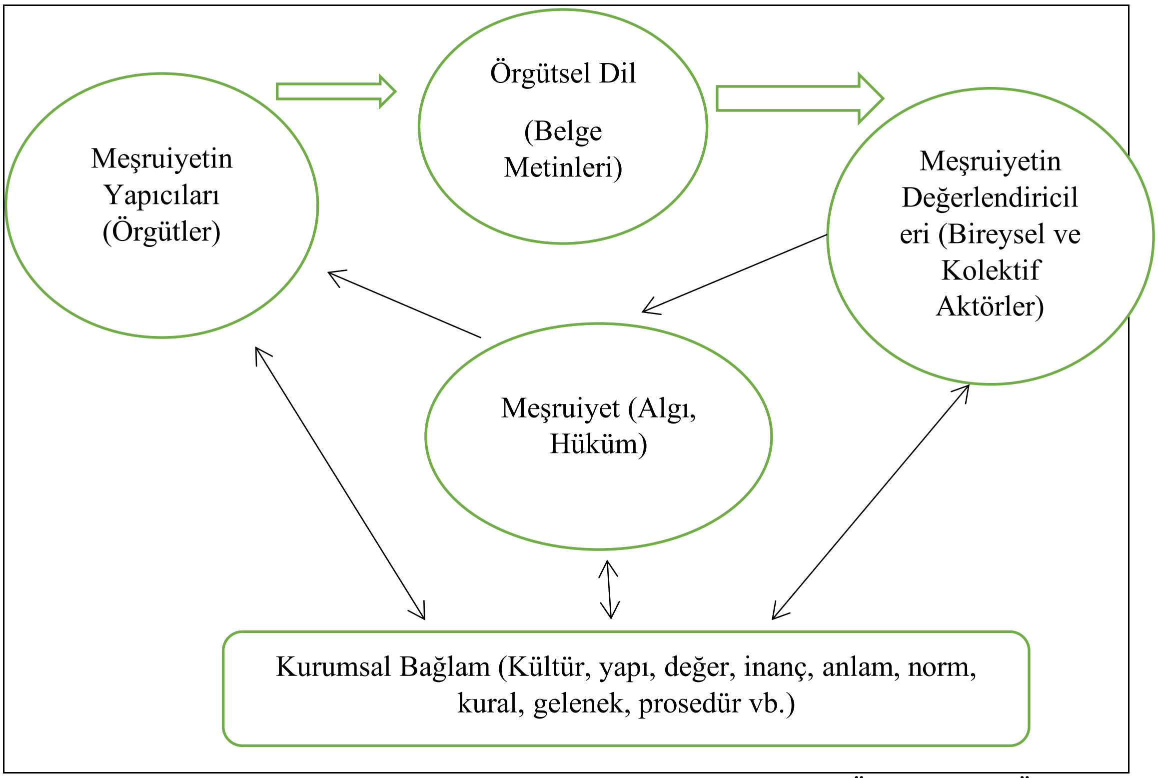
Araştırmanın teorik arkaplanının ortaya konulabilmesi için kurumsalcı yaklaşımın meşruiyet ve dile ilişkin varsayımları ile kurumsalcı bakış açısının meşruiyet ile dil arasında kurduğu ilişkinin gösterilmesi gerekmektedir.

Kurumsal yaklaşımda örgütsel meşruiyet daha çok kültürel norm, semboller, inançlar ve ritüellerle ilgili bir kavram olarak ele alınmaktadır (Suchman, 1995: 572). Meşruiyet elde edebilmek için örgütün yapması gereken şey, kurumsal değerlere karşı oldukça duyarlı olmaktır (Meyer ve Rowan, 1991: 51). Bu yaklaşıma göre meşruiyet, sosyal olarak inşa edilen bir olgudur (Suchman, 1995: 574; Vaara ve Monin, 2010: 3) ve örgütler açısından ya vardır ya da yoktur. Meşruiyetin varlığı örgütün hayatta kalmasını sağlarken, yokluğu örgütün ortadan kalkmasına neden olmaktadır (Deephouse vd., 2017: 33-34). Örgütler değer normları ile sembolik anlamda benzer ve uyumlu hale geldikçe meşrulaşırlar (Johnson, 2004: 7). Önemli olan gerçekte uyumlu olmak değil, çevresel unsurlar tarafından öyle anlaşılabilmektir (Suchman, 1995: 573). Bu araştırmada meşruiyetin sosyal olarak inşa edildiği, var ya da yok olabileceği, örgütün hayatta kalabilmesi için varlığını zorunlu olduğu görüşünü benimsemektedir.

Kurumsalcı araştırmacıların meşruiyetle ilgili en çok pragmatik değer, ahlaka uygun normatif değer ve yorumlanabilir bilişsel temel boyutlarına odaklandığı görülmektedir (Suchman, 1995: 572; Deephouse vd., 2017: 29). Erken dönem çalışmasında Aldrich ve Fiol (1994: 648) meşruiyeti bilişsel ve sosyo-politik olmak üzere ikiye ayırmıştır. Daha sonraları Scott (2008: 428) sosyo-politik meşruiyeti düzenleyici ve normatif olarak ikiye ayırarak, bilişsel meşruiyetle birlikte üçlü bir sınıflandırmaya gitmiştir (Suddaby, Bitektine ve Haack 2017: 454; Deephouse ve Suchman, 2008: 52). Meşruiyeti Aldrich ve Fiol (1994: 648) sosyo-politik ve bilişsel, Scott (2008: 428) düzenleyici, normatif ve bilişsel, Suchman (1995: 577) pragmatik, ahlaki ve bilişsel olarak sınıflandırmaktadır (Suddaby, Bitektine ve Haack 2017: 455-456; Deephouse ve Suchman, 2008: 52; Deephouse vd., 2017: 31). Her üç sınıflandırmada da bilişsel boyut ortaktır ve bilişsel meşruiyet konusunda tartışma söz konusu değildir. Sosyo-politik meşruiyet ise düzenleyici-normatif ve pragmatik-ahlaki olarak ayrılmıştır. Bu literatürden yola çıkarak Deephouse vd. (2017: 31) pragmatik, düzenleyici, ahlaki ve kültürel-bilişsel boyut şeklinde dörtlü bir sınıflandırma önermektedir. Ancak bu öneri sosyal bağlamın en önemli unsurlarından normatif temeli içermemekte ve normatiflik içerisinde açıklanabilecek düzenleyici meşruiyeti ayrı bir kategori olarak değerlendirmektedir. Bundan dolayı bu çalışmada Suchman (1995: 577) tarafından ahlaki meşruiyet boyutu ile normatiflik birleştirilerek ve düzenleyici meşruiyet bu kategorinin içerisine dâhil edilerek yapılan pragrmatik, normatif (ahlaki) ve bilişsel meşruiyet şeklindeki üçlü ayrım benimsenmiştir. Çünkü bu üç meşruiyet tipinin de sosyal bağlama uyumu temel aldığı görülmektedir (Tost, 2011: 688). Sosyal bağlama uyumun temel alınmasının, kurumsal kuramın bakış açısına daha uygun olduğu söylenebilir.

Kurumsalcı analizin ilk çalışmalarında araştırmacılar, kurumsallaşma sürecinde dilin rolünü görmezden gelmiştir (Phillips, Lawrence ve Hardy, 2004: 638). Ancak daha sonraları kurumsalcı çalışmalarda giderek dilsel etkileşimlere daha fazla yer verilmesi (Powell ve Colyvas, 2008: 279), dilin bağdaştırıcı rolüne dikkat edilmesi (Hirsch, 1997: 1719) ve kurumların mikro temelini oluşturan zihinsel biliş ile dil arasındaki ilişkiye odaklanılması (Phillips ve Malhotra, 2008: 703-704) yönünde öneriler yaygınlaşmıştır. Bu öneriler

doğrultusunda yapılan çalışmalar dil ile meşruiyet arasında ilişki kurulabilmesine teorik zemin hazırlamıştır. Swidler'e (1986: 273) göre gelenek, hikaye, ritüel gibi kültürel unsurlar örgütler tarafından kullanılmaktadır. Weick'in (1993: 635) sezgisellik kavramı, gelenek ve hikâyelerin örgüte etkilerinin anlaşılması açısından tarihsel bir bakış açısı sunmaktadır. Bu bakış açısına göre aktörler, sonuç ve deneyimlerinin hesabını vermek için hikâyeler kullanmakta ve prosedürlerin dilinden faydalandığı bir geleneği inşa etmektedirler. Bu süreçte dil ve iletişim merkezi rol oynamakta ve sonuçların açıklanmasında sınırları belirleyerek süzgeç görevi görmektedir (Powell ve Colyvas, 2008: 299). Bu sayede örgütsel dil formlarının hangi sembol ve kelimelerden oluşacağı belirlenmiş olmaktadır (Loewenstein, Ocasio ve Jones, 2012: 45).
Dilin genel anlamda kurumların, özel anlamda meşruiyetin üzerindeki etkisinin görülmesi, dil ve anlamın öneminin fark edilmesine ve daha çok çalışılmasına neden olmuştur (Phillips ve Oswick, 2012: 438). İlginin bu konu üzerine yoğunlaşması kurum ve dil ilişkisini tanımlamak üzere "söylemsel kurumsalcılık" (Green ve Li, 2011: 1670), meşruiyet ve dil ilişkisini tanımlamak üzere "söylemsel meşruiyet" (Suddaby, Bitektine ve Haack, 2017: 465) kavramlarını ortaya çıkarmıştır. Dil temelinde kurumları ve kurumsal unsurları inceleme yöntemi "linguistik metot" olarak adlandırılmaktadır (Phillips ve Malhotra, 2017: 401-402) Ayrıca meşruiyetin kurumsal çevreye uygun söylem aracılığıyla elde edilebileceğini vurgulamak amacıyla dil stratejileri için "kurumsallaşmış stratejiler" (Lawrence, 1999: 167) nitelendirmesi yapılmıştır. Bu çalışmalar ve tanımlamalar sonucu araştırmaya da teorik zemin oluşturan aşağıdaki teorik çerçeve ortaya çıkmıştır. Bu çerçeve Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2: Araştırmanın Teorik Çerçevesi: Kurumsal Bakış Açısıyla Örgütsel Dil Örgütsel Meşruiyet İlişkisi

Bu teorik çerçeveye göre meşruiyet, bir örgütün toplumdaki "algısı" olarak tanımlanır (Boyd, 2000: 345). Fakat bu algı örgütler tarafından kazanılan bir varlık değil, örgütün çevresindeki bütün "değerlendirici aktörler" (Ruef ve Scott, 1998: 880) tarafından düşünce ve eylemde verilen bir değerdir (Harmon, Green ve Goodnight, 2015: 76). Bu

aktörler bir örgütün sosyal özellikleri, eylemleri, sosyal, politik ve ekonomik çıktıları hakkında hüküm verir ve bu "hüküm" genelde değerlendiricinin algı ve inancıyla ilişkilidir (Tost, 2011: 687).

Ayrıca bu çerçeveye göre örgütlerin "dil stratejilerinin" biçimsel formunu sosyal ve kültürel kurumlar (kurumsal bağlam) şekillendirir. Powell ve Colyvas (2008: 297) bunu, "dilin kullanılma protokolü" olarak niteler. Eğer dil formları kurumsal yapıyla uyumsuzluk gösterirse meşruiyet sorununa yol açar (Phillips, Lawrence ve Hardy, 2004: 639). Bu nedenle örgütler ancak sosyal ve kültürel yapının biçimlendirdiği dil formları aracılığıyla istediği algıyı oluşturabilir. Bunun için stratejisini kurumsal normlara uyumlu bir şekilde seçer (Mazza, 1999: 45), toplumun kültürünü "stratejik bir araç" olarak kullanır (Swidler, 1986: 284) ve "kurumsal çevreyi" örgütün meşru eylem ve faaliyetlerde bulunduğu konusunda ikna eder (Green ve Li, 2011: 1663). Lounsbury ve Glynn (2001: 546) bu süreci "kültürel girişimcilik" olarak tanımlar.

Bu çerçeveye göre örgütler meşruiyeti ancak kurumsal bağlamın kültür, yapı, değer, inanç, anlam ve norm gibi unsurları tarafından bilişsel yapıları ve değer algıları biçimlendirilmiş bireysel ve kolektif aktörlerin bu biliş ve algılarına uygun bir dil aracılığıyla elde edilebilir. Kendisi de aynı kurumsal bağlamın içerisinde yer alan ve onunla etkileşim halinde bulunan örgüt, değerlendirici konumunda bulunan bireysel ve kolektif aktörlerle iletişiminde kullandığı faaliyet raporu, sosyal sorumluluk raporu, finansal rapor ve basın bültenleri gibi metinler aracılığıyla kurumsal çevrenin beklentilerine uygun olduğu izlenimini verebilir, bu yönde algı oluşturabilir. Kurumsal çevre tarafından kabul edilebilir bulunan bu algı, örgütün meşruiyet kazanmasını sağlar. Çalışmanın araştırma kısmı bu işleyişin Türkiye ölçeğinde nasıl gerçekleştiğini seçili örgütlerin metinlerinin incelenmesi yöntemiyle ortaya koymaya çalışacaktır.

Türkiye'deki Holdingler Üzerine Nitel Bir Araştırma

Meşruiyetin tek taraflı örgütsel bir faaliyetin neticesinde değil, yapıcılarla değerlendiriciler arasındaki karşılıklı etkileşimin sonucu oluştuğu söylenebilir (Massey, 2001: 155). Örgütsel dil bu etkileşimin temel araçlarından biridir. Değerlendiricilerin yorumlarını biçimlendiren sembollerin kabulünde ve belirli bir niyetle gerçekleştirilen manipülasyonlarda önemli rol oynar (Green, Li ve Nohria, 2009: 32). Örgütsel dilin meşruiyet üretimindeki rolüne ilişkin birçok çalışma yapılmıştır. Zimmerman ve Zeitz (2002: 414) yeni örgütlerin hayatta kalmasında söylem yoluyla elde edilen meşruiyetin önemini göstermiştir. Lounsbury ve Glynn (2001: 559) yeni girişimlerin meşruiyet elde etmek için bir girişim hikâyesi inşa etmek zorunda olduklarını söylemektedir. Massey (2001: 168) kriz dönemlerinde tutarlı söylem stratejilerinin, krizin meşruiyete olumsuz etkisini azalttığını öne sürmektedir. Vaara ve Tienari (2008: 991) çok uluslu şirketlerin eylemlerini meşrulaştırmak için söylem stratejileri kullandıklarını belirtmiştir. Pollock ve Rindova (2003: 638-639) araştırmasında, şirketlerin hisselerini halka arz etmek için ön teklif verme süreçlerinde gazete ve dergilerde yer alan makalelerin yatırımcının bilişsel durumunu ve yatırım tercihlerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Vaara ve Monin (2010: 3-4) şirket birleşmelerinin meşrulaştırılmasında söylem stratejilerinin önemli bir rolü olduğunu ifade etmiştir. Bu çalışmaların sonuçları üzerinden hareketle, Harmon, Green ve Goodnight'ın da (2015: 77) ifade ettiği gibi söylemin yapısını anlamak, sosyal aktörler arasındaki ilişkiyi açıklamaktan daha çok, meşruiyeti analiz etmeye katkıda bulunacaktır. Aslında örgütsel aktörlerin kurumsal çevreleriyle paylaştıkları metinlerin (söylemlerin) incelenmesi, bir nevi doğrudan meşruiyetin incelenmesi anlamına gelmektedir.

Meşruiyet Amaçlı Dil Stratejisi Kategorileri

Örgütsel dil stratejileri ya da tipleri üzerinde çeşitli sınıflandırmalar olsa da, bunların benzer yönleri oldukça fazladır. Lawrence ve Phillips (2004: 695-702) meşrulaştırıcı etkisi olan düzenleyici, çevreci ve popüler kültür olmak üzere üç makro kültürel söylem tipi tanımlar.

Suddaby ve Greenwood (2005: 45) varoluşsal (ontological), amaçsal (teleological), evren bilimsel (cosmological), tarihsel (historical) ve değersel (value-based) olmak üzere beş retorik stratejisi olduğunu ifade eder. Leeuwen ve Wodak (1999: 104-110) otoriteleştirme, rasyonelleştirme, ahlakileştirme ve hikayeleştirme şeklinde dört söylem stratejisi belirler. Vaara, Tienari ve Laurila (2006: 790) bunu geliştirir ve normalleştirme stratejisini de ekleyerek beşe çıkarır (Vaara ve Tienari, 2008: 988). Normalleştirme; yaygın olana, otoriteleştirme; geleneğin, örfün, hukukun ve kurumsal otorite düzeyinde olan insanların otoritesine, rasyonelleştirme; bilişsel geçerliliğe hitap eden bilgi ve sebep unsurlarına, ahlakileştirme; değerler sistemine atıf yapmaya referans eder. Hikayeleştirme ise örgütün tarihine gönderme yapmayı ve ondan esinlenmeyi ifade eder (Vaara, Tienari ve Laurila, 2006: 794). Araştırmacıların sınıflandırdığı bu söylem stratejileri birbirine oldukça benzemekle birlikte oldukça kullanışlıdır. Fakat aktörlerin meşruiyet algıları ya da hükümleri geçerlilik ve uygunluk şeklinde tanımlandığı için söylem stratejilerinin de bu açıdan ayrı ele alınmasında fayda bulunmaktadır.

Bitektine ve Haack'a (2015: 64-65) göre stratejiler her iki değerlendirici tipi üzerine farklı olmalıdır. Geçerlilik üzerine söylem stratejileri; uygunluğa vurgu yapan stratejiler, otoriteye vurgu yapan stratejiler, doğal bir varlık ya da gelişmeyi vurgulayan stratejiler, favori kategorileri öven stratejiler, tarihsel hikâye ya da anlatılar üzerine kurulu stratejiler, metaforlar üzerine kurulu stratejiler olarak sıralanabilir. Uygunluk üzerine söylem stratejileri ise; bir varlığın başarısını vurgulayan stratejiler, değerlendiricinin normatif inançlarını yansıtan stratejiler, bir varlığın kimliğini inşa eden stratejiler, varlığın ahlaki değerlerine vurgu yapan stratejiler, duyguları yönlendiren stratejiler olarak ifade edilebilir. Bu sınıflandırma Harmon, Green ve Goodnight'ın (2015: 77) hem içsel seviye ve kolektif seviye ayrımına hem de söylemin yapısal unsurları olarak gösterdiği bilgi, teminat, iddia ve destek kavramlarına uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca Etzion ve Ferraro'nun (2010: 1093) meşruiyet stratejilerinde mantığa, etik ilkelere, duygulara ve motivasyona hitap eden kelimeler kullanıldığı yönündeki tespitlerini de kapsayan bir sınıflandırma olur. Araştırmanın analiz kısmında holdinglerin metinleri bu kategoriler üzerinden kodlanıp yorumlanacaktır.

Araştırmanın Yöntemi

Çoğu araştırmacı karmaşık çevre ve bireysel eylemin etkin ve yoğun olduğu sahalarda nitel araştırmanın daha uygun olduğu görüşündedir (Stake, 2010: 31). Ayrıca nitel araştırmanın eylem ve söylemleri bağlam içinde açıklamaya çalışması, kurumsal çevre bağlamında gerçekleşen örgütsel davranışı derinlemesine anlamayı kolaylaştırmaktadır (Flick, 2009: 21). Nitel araştırmalarda görülen ve duyulan şeylerin anlamlandırılması ve tanımlanması için yorumlamaya ihtiyaç vardır. Nesne, olay ve onların arasındaki ilişkiler eşzamanlı ve sürekli olarak yorumlanır ve algılar oluşur. Araştırmacılar da çalışmalarını bu yorumlar üzerine inşa eder (Stake, 2010: 36-37). Yorumsal yaklaşım olarak tanımlanan bu bakış açısı, insanların düşüncesizce yerleşik kültürel rollere, normlara, sembollere, anlamlara göre davranmadığını, aksine her etkileşimin bir yorumsal süreç olduğu varsayımına dayanır. Bundan dolayı yaklaşıma göre sosyal eylemler birer yorumlama, sosyal bilimci de birer yorumcudur (Mayring, 2011: 17). Araştırma metinlerin yorumlanarak değerlendirilmesini gerektirdiği için analizde nitel yöntem tercih edilmiştir.

Araştırmanın Tasarımı

Örgütsel söylem çalışmalarında örgütün değerlendiricide istediği algı ve hükmü oluşturmasına yarayan her türlü araç söylem olarak nitelenmektedir. Bu anlamda sadece sözlü ya da yazılı ifade veya metinler değil aynı zamanda sembolik eylemler ve görsel materyaller de bu kapsamda değerlendirilmektedir (Suchman, 1995: 586; Phillips, Lawrence ve Hardy, 2004: 636; Lammers, 2011: 162). Yalnızca insani düşünüş, duyuş ve eylemlerin yorumlanmasına ve yapıcının zihninin nesnelleştirilmesine tanıklık etmeleri yeterlidir

(Mayring, 2011: 51-52). Örgütü temsil eden bir kişinin fotoğrafı, gittiği konser, giydiği tişört, örgütün logosu, örgüt binasının mimarisi dahi bu anlamda örgütsel söylem olarak kabul edilmektedir (Hardy, 2001: 26). Günümüz bilişim teknolojilerinin sunduğu imkânlar nedeniyle sosyal medya araçlarının sıkça kullanılması, bu geniş materyal sahasını daha da büyütmüştür (Flick, 2009: 264; Phillips ve Oswick, 2012: 459).

Nitel araştırma tasarımlarında örnek olay çalışması, karşılaştırmalı analiz, geçmiş perspektifli analiz ve zamansal süreç aralığı çalışmaları yapılabilir (Flick, 2009: 140). Çeşitlilik ve miktar bakımından oldukça zengin olan örgütsel söylem alanında, söylemin kurumsallığı sınanmak isteniyorsa iki yol takip edilebilir. İlki, tek bir örgütün belirli bir zaman aralığındaki tüm söylem materyali niteliği taşıyan ifade, metin, eylem ve sembolleri dikkate alınarak hem zamansal hem de mekânsal açıdan bütünlük ve tutarlılıklarına bakılabilir (Vaara ve Monin, 2010; Etzion ve Ferraro, 2010; Brown ve Humphreys, 2006). Araştırma tasarımında zamansallık, veri materyallerinin zaman aralığını, mekânsallık ise araştırma sahasındaki veri ya da kaynak çeşitliliğini ifade eder (Flick, 2009: 138). Böylece örgütsel dilin kurumsal bir özellik taşıyıp taşımadığı görülebilir ve üzerinde değerlendirme yapılabilir.

İkincisi ise, örgütsel alanı temsil eden belirli sayıdaki örgütün kullandığı söylem araçlarından bir ya da birkaçı dikkate alınıp bunlar arasındaki benzerliğe ve kurumsal çevreyle uygunluğuna bakılabilir (Vaara ve Tienari, 2011; Aerts ve Cormier, 2009; Lamertz ve Baum, 1998; Fox ve Fox, 2004). Böylelikle hem örgütlerin dil stratejileriyle meşruiyet arayışı içerisinde olup olmadıkları analiz edilebilir hem de kurumsal ve kültürel yapının dil stratejilerini ne ölçüde belirlediği ya da biçimlendirdiği tespit edilebilir. Bu çalışmada hem örgütsel dilin örgütsel meşruiyetteki rolünü hem de kurumsal çevrenin örgütsel dil stratejilerine etkisini değerlendirmeye daha fazla imkân sağladığı düşünüldüğü için ikinci yol tercih edilmiştir.

Araştırmanın Materyali

Araştırmacılara göre "nesnel" belgeler bile nasıl okunacaklarına dair bir görüş temelinde ustalıkla oluşturulmaktadır (Punch, 2011: 220). Bu belgeler bir amaç ve kullanım formuna sahiptir. Araştırmacı çalışmasında bu belgeleri iletişimsel anlam taşıyan araçlar olarak kullanabilir (Flick, 2009: 257). Uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütler (holdingler) değerlendirmeyi yönlendirmek için kurumsal çevre aktörleriyle iletişim kurmak zorunda olduklarından, söylem havuzlarının geniş olma ve yeterince kullanışlı malzeme sunma ihtimalleri yüksektir (Ashcraft, Kuhn ve Cooren, 2009: 7). Bu tip araştırmalar için bu materyal ve malzemeler hem çeşitlilik hem de derinlik bakımından oldukça zengin bir araştırma sahası meydana getirmektedir (Mayring, 2011: 54; Punch, 2011: 180).

Fakat bu çeşitlilik ve derinlik araştırma sahasını zenginleştirirken aynı zamanda araştırmacının işini de zorlaştırmaktadır. Çünkü bu kadar geniş materyali bilimsel bir metotla taramak, sınıflandırmak ve teorik çerçeveyle ilişkilendirerek bir sonuca ulaşmak hem zaman ve emek istemekte hem de kullanışlı bir yöntemi zorunlu kılmaktadır (Duverger, 2014: 150). Bu nedenle araştırma materyali, örgütlerin söylem biçimini açıklıkla gösteren ve materyalin bütününü temsil etme niteliğine sahip bir kısım malzeme ile sınırlı tutulmuştur (Punch, 2011: 181). Bu sınırlılık belirli yıllar arasında yayınlanan türdeş materyaller seçildiği için zamansal ve mekânsal boyutlara sahiptir. Diğer bir deyişle araştırma, mekânsal olarak Türkiye'de faaliyet gösteren beş büyük holding ve bu holdinglerin ürettiği söylem materyalleri arasından "basın bülteni", zamansal olarak da 2011-2017 yılları arası ile sınırlandırılmıştır. Bu çalışmada Türkiye'nin en büyük, en köklü ve en çok beğenilen özel sektör holdingleri olmaları nedeniyle meşruiyetini kazanmış olduğu varsayılan Doğuş Holding, Koç Holding, Sabancı Holding, Yıldız Holding ve Zorlu Holding'in dil stratejileri incelenmiştir. Bu örgütler seçilirken Capital Dergisi'nin 17 yıldır her sene yaptığı "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri-2017" ve 13 yıldır yaptığı "Türkiye'nin En Güçlü 30 İş İnsanı Araştırması-2016"

sonuçları dikkate alınmıştır. Örgütlerin seçiminde ekonomi dergilerinin listelerini kullanma literatürde yaygın bir yöntemdir (Green, Li ve Nohria, 2009: 17-18).

Basın bültenlerinin seçilmesinin en önemli avantajı, materyallerin yani verilerin hazır olarak bulunması, bunun için araştırmacının soru sormasına ya da sınama yapmasına gerek kalmamasıdır (Mayring, 2011: 52). Ayrıca holdingler basın bültenlerini doğrudan kamuoyunu bilgilendirmek amacıyla düzenledikleri için kurumsal söylem formlarını temsil yeteneği yüksektir. Çünkü bu belgeler kurumsallığın özellikleri olan durağan, sabit ve tanımlanabilir nitelikte standardize kendine has formları olan ürünlerdir (Flick, 2009: 255). Bir diğer neden ve avantajı ise holdinglerin resmi kurumsal web adreslerinden ulaşılabilir olmalarıdır. Basın bültenlerinin seçilmesinin diğer bir önemli sebebi ise son zamanlarda meşruiyet inşasının analizinde medyada kullanılan söylemlerin sıkça araştırma materyali olarak tercih edilmesidir (Lamertz ve Baum, 1998: 105; Vaara, Tienari ve Laurila, 2006: 789; Bitektine, 2011: 154). İkincil veri ya da metinsel veri analizi olarak adlandırılan bu yöntem, meşruiyet hükmünün algısal boyutunu ölçmeye çalışan araştırmalar açısından daha uygun bir metot olarak değerlendirilmektedir (Suddaby, Bitektine ve Haack, 2017: 462). Bu çalışmalara göre basın bülteni gibi araçlarla medya üzerinden gönderilen mesajlar değerlendiricilere daha kolay ulaşmakta (Leeuwen ve Wodak, 1999: 111) ve onların kararlarını ve hükümlerini etkilemektedir (Hybels, 1995: 244). Bu nedenle basının, meşrulaştırıcı söylemin yayılması konusunda önemli katkı sağladığı düşünülmektedir (Vaara, Tienari ve Laurila, 2006: 792). Analize konu araştırma materyallerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Materyaline İlişkin Bilgiler

Holding	Yıllar	Adet (Belge)	Kodlama Sayısı
Doğuş Holding	2011-2017	132	553
Koç Holding	2011-2017	178	1086
Sabancı Holding	2011-2017	236	1985
Yıldız Holding (Ülker)	2011-2017	125	852
Zorlu Holding (Vestel)	2011-2017	205	1671
Toplam		**876**	**6147**

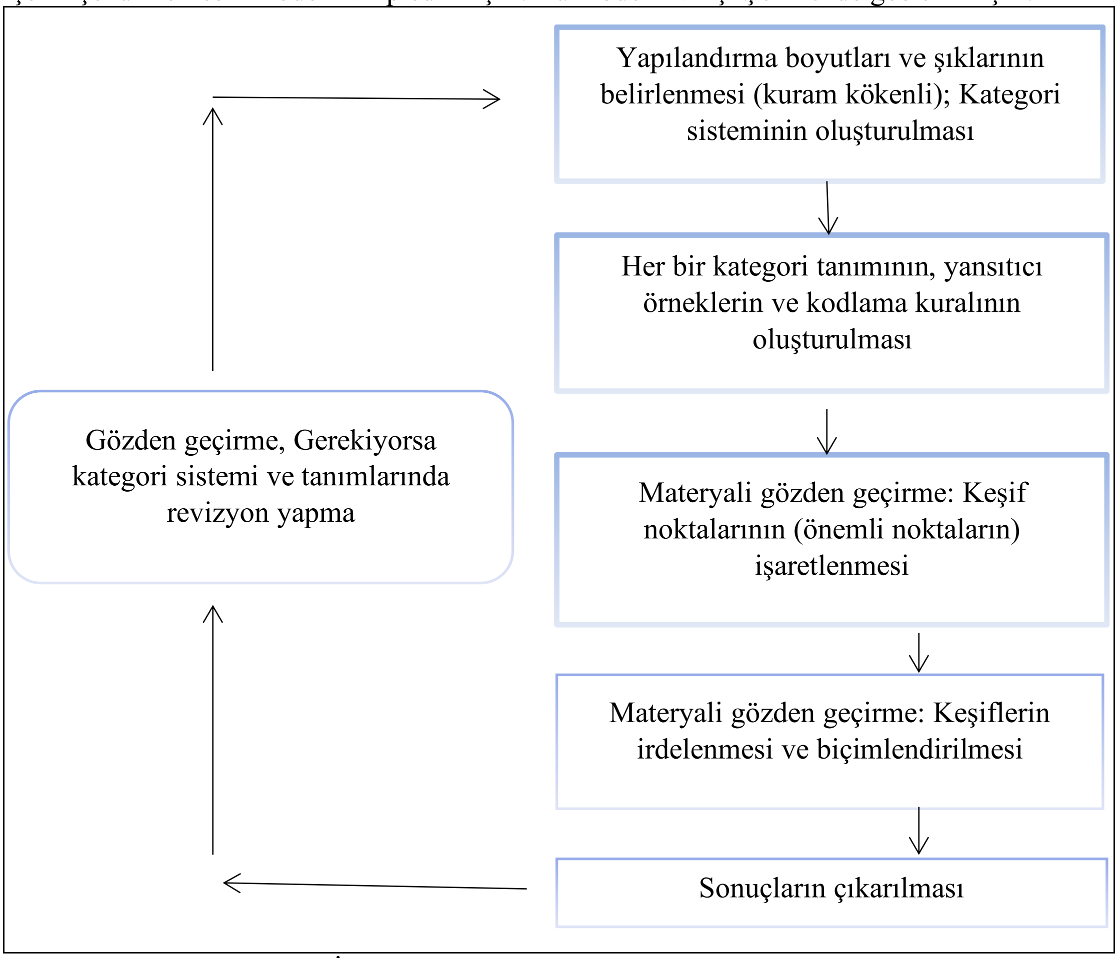
Kaynak: Doğuş Holding , Koç Holding , Sabancı Holding , Yıldız Holding , Zorlu Holding resmi web adresleri.

Veri Analizi Yöntemi

Yukarıda bahsi geçen holdinglerin 2011-2017 yılları arasında çeşitli tarihlerde yayınladıkları toplam 876 adet basın bülteni "nitel içerik çözümlemesi" tekniği yardımıyla analiz edilmiştir. Nitel içerik çözümlemesi, Mayring'e (2011: 122) göre sistematik, kuramsal kökenli metin irdelemeleri için oldukça uygundur. Vergne ve Wry (2014: 65-66) son yıllarda kategori temelli kültürel anlamın sınanmasında içerik analizi kullanımının artan bir trende sahip olduğunu belirtmektedir. Bu teknikle her kategoriden belge metni analiz edilebilmektedir (Duverger, 2014: 165). Bu metinler medyadan ya da görüşmelerden elde edilmiş metinler olabileceği gibi daha önce üretilmiş hazır metinler de olabilir (Flick, 2009: 323). Bu işlemin daha sistematik yapılabilmesi için "MAXQDA 2018" nitel veri analizi programı kullanılmıştır.

Nitel içerik çözümlemesi temel bir iletişim-bilimsel teknik olarak değerlendirilmektedir (Duverger, 2014: 166). Bu teknikte materyalin belirli motiflerinin ne sıklıkta olduğu çözümlemenin esasını oluşturmaktadır. Yöntemin yaklaşım noktası sayılaştırma eğilimine girmeden, kuramsal olarak belirlenmiş kategori sistemini kullanmaktır (Mayring, 2011: 116-117). Nitel çözümlemeler genellikle "tümevarım" yaklaşımına dayanır. Çünkü sosyal dünyadaki düzenliliklerin araştırılmasında tümevarım yöntemi merkezi bir

konumda bulunmaktadır. Kavramlar, verilerden bu yöntemle geliştirilir, daha üst soyutluluk düzeyine ulaşmaları sağlanır ve kavramlar arası ilişkiler böylelikle oluşturulur (Punch, 2011: 190). Fakat meşruiyet amaçlı örgütsel dil stratejileri konusunda literatürde ana kategorilere ilişkin bir sınıflandırma mevcuttur (Bitektine ve Haack, 2015: 64-65). Bu nedenle bir teorileştirmeden ziyade bu kategorilerin Türkiye ölçeğinde geliştirilmesi ve sınanması durumu söz konusudur. Bundan dolayı "tümevarım" değil "tümden gelim" yönteminin bu çalışmaya daha uygun olduğu değerlendirilmiş (Habermas, 2011: 69) ve "yapılandırıcı nitel içerik çözümlemesi" modeli takip edilmiştir. Bu modelin akışı Şekil 3'de gösterilmiştir.



Şekil 3: Yapılandırıcı Nitel İçerik Çözümlemesi Akış Modeli
Kaynak: Mayring, P. (2011). Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş. A. Gümüş ve M.S. Durgun (Çev.), Ankara: Bilgesu Yayıncılık, sf:121.

Yapılandırıcı nitel içerik çözümlemesi sistematik, kuramsal kökenli ve büyük çaplı materyallerin incelenmesi için uygundur (Mayring, 2011: 122). Şekil 3'de de görüldüğü üzere kuram temelli çalışmalarda, yapılandırmanın boyutlarını ve sınırlarını kuramın çerçevesi belirlemektedir. Ana kategorilerin tanımlanmasında ise kuramın içeriğinden yararlanılmaktadır (Flick, 2009: 314). Araştırmacı kategori sistemini oluştururken kurama sadık kalarak daha önceki çalışmalardan (Bitektine ve Haack, 2015: 64-65) yararlanır, onları genişletir, derinleştirir (Flick, 2009: 323) ya da kendi kategori sistemini onların üzerine inşa eder (Habermas, 2011: 305) veya onlardan yeni kategoriler türetebilir (Kennedy ve Fiss, 2013: 1139).

Bu amaçla Tablo 2'de yer alan ana kategorilerin altında alt kategoriler oluşturulmuştur. Böylelikle metinlerin içerisinde yer alan kelime, cümle, paragraf ya da diğer söz gruplarının hangi ana veya alt kategori altında yer alacağının tespiti (Duverger,

2014: 165-173) Türkiye bağlamında daha kolay yapılabilir hale gelmiştir. Bu alt kategori oluşturma işlemi teoriye ve ana kategorilerin sınırlarına sadık kalınarak sistematik bir biçimde gerçekleştirilmiştir (Mayring, 2011: 118). Ana kategorilerin altında genelde bir ya da iki alt kategori oluşturulmuştur. Ortaya "Geçerlilik" başlığı altında 19, "Uygunluk" başlığı altında 14 alt kategori çıkmıştır. Bu alt kategorilerin altında da ikinci derece alt kategoriler oluşturulmuştur.

Tablo 2. Örgütsel Meşruiyet İçin Söylem Stratejileri

		Temel Stratejiler
ÖRGÜTLERİN MEŞRUİYET ELDE ETMEK İÇİN KULLANDIKLARI SÖYLEM STRATEJİLERİ	**A-GEÇERLİLİK ÜZERİNE SÖYLEM STRATEJİLERİ**	1- Uygunluğa vurgu yapan stratejiler
		2- Otoriteye vurgu yapan stratejiler
		3- Doğal bir varlık ya da gelişmeyi vurgulayan stratejiler
		4- Favori kategorileri öven stratejiler
		5- Tarihsel hikâye ya da anlatılar üzerine kurulu stratejiler
		6- Metaforlar üzerine kurulu stratejiler
	B-UYGUNLUK ÜZERİNE SÖYLEM STRATEJİLERİ	1- Varlığın başarısını vurgulayan stratejiler
		2- Değerlendiricinin normatif inançlarını yansıtan stratejiler
		3- Varlığın kimliğini inşa eden stratejiler
		4- Varlığın ahlaki değerlerine vurgu yapan stratejiler
		5- Duyguları yönlendiren stratejiler

Araştırmanın Güvenvericiliği

Bilimsel çalışmalarda elde edilen sonuçların değeri onların geçerlilik derecesi ile ölçülmektedir. Fakat bu daha çok nicel çalışmalar için uygalanmaktadır. Nitel çalışmalar için ise "güvenvericilik" kavramı formüle edilmiştir. Bu kavram güvenilirlik, yanlışlanabilirlik ve nesnellik gibi nitel çalışmalarda kullanılmayan kavramların boşluğunu doldurmak için üretilmiştir (Flick, 2009: 389). Nitel araştırmalar için şemsiye bir kavram olarak nitelenen güvenvericilik içerisinde; kredibilite, aktarılabilirlik, itimat edilirlik ve onanabilirlik kavramlarını barındırmaktadır (Coşkun, 2017: 6). Nitel araştırmanın bu kriterlere uygun olarak hazırlanması onun güvenvericiliğini artırıcı bir yönü olarak ifade edilmektedir (Flick, 2009: 392). Bu çalışma bağlamında bu kriter ya da ön şartları sağlayabilmek için aşağıda Tablo 3'de belirtilen hususlar yerine getirilmiştir. Tablo Coşkun'un (2017: 6) çalışmasındaki tablo ve içerik esas alınıp bu çalışmaya uyarlanarak oluşturulmuştur.

Tablo 3. Araştırmanın Güvenvericilik Kriterleri Bağlamında Yapılanlar

Kriterler/ Önşartlar	**Yapılanlar**
Kredibilite/ İnandırıcılık (İçsel Geçerlilik)	Çalışmanın yürütülmesinde belirtilen süreçlerin takip edildiğini, verilerin ve çıkarımların inandırıcılığını güvence altına alır. Analiz edilen basın bültenlerinin niçin seçildiği açıklanmıştır. Basın bültenleri incelenen holdinglerin ölçütleri belirtilmiştir. Basın bültenleri holdinglerin internet sitelerinde yayınlanmakta ve kamuya açıktır. Ana kategoriler literatürden alınmış ve alt kategoriler literatüre uygun olarak oluşturulmuştur. Metinler okunurken kategorilerin anlamını

	yansıtacak kelime, kelime grubu, cümle ya da paragraf düzeyinde kodlamalar yapılmıştır. Alt kategorilerin oluşturulması ve bu kategorileri çağrıştıracak memoların hazırlanması kodlamanın doğru ve sağlıklı yapılabilmesi için önemli kolaylık sağlamıştır. Ayrıca kategorileri yansıtan seçili örnekler verilmiş ve holdinglerin o konudaki söylemi doğrudan gösterilmiştir. Kategorilerdeki kodlama yoğunluğu ve dağılımı üzerinden holdinglerin daha çok nasıl bir söylemi tercih ettikleri ve bu söylemle hangi tür meşruiyet arayışı içerisinde olduklarına yönelik değerlendirme yapılmıştır.
Aktarılabilirlik (Dışsal Geçerlilik - Genellenebilirlik)	Bulguların örneklem dışında kalan deneklere, topluluklara, evrene teşmili anlamına gelir. Bulguların Türkiye bağlamında özel ya da kamu, mal veya hizmet üreten, tüketim ya da ara malı üreten ayrımı olmaksızın şirket, holding, firma, üniversite, kamu iktisadi kuruluşları gibi bütün örgütlere atfedilebileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca sonuçlar siyasi partiler, spor kulüpleri, sendikalar, dernek ve vakıf statüsündeki diğer örgütlere de bazı farklılıklar olmak kaydıyla atfedilebilir. Bu doğrultuda araştırmanın sonuçlarının "kamu yönetimi", "medya iletişimi", "örgüt sosyolojisi", "siyaset bilimi" gibi alanlara aktarılabileceği söylenebilir.
İtimat edilirlik (Güvenirlik)	Dışsal etmenlerin kontrol edildiğini ve sürecin bozulmasına etkisinin olmadığını güvence altına almaktır. İkincil veri kaynaklarının kullanılması, bu kaynaklara erişimin internet üzerinde sürekli gerçekleştirilme imkânının olması ve metinlerin analizinde MAXQDA-2018 nitel veri analizi programının bilgisayar üzerinde kullanımı sayesinde araştırmanın itimat edilirliği sağlanmaya çalışılmıştır.
Onanabilirlik (Nesnellik)	Araştırma süreci boyunca nötrlüğün teminidir. Araştırmanın tasarımı, veri tür ve kaynaklarının seçimi, metinlerin yorumlanması ve çözümlenmesi sürecinde konu bireysel ve ideolojik kaygılardan arındırılmış, çalışma olabildiğince bilimsel bir zeminde yürütülmüştür.

Kaynak: Coşkun, R. (2017). Yönetim Organizasyon Kitaplarında Klasik Yönetime Atfedilen "Kapalı Sistem" Yakıştırmasına İtiraz: 1925 Yılından Önce Yazılmış Seçilmiş Kitaplarda "Açık Sistem" İmaları Üzerine Nitel Bir Çözümleme, 8.Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi, Köstence/Romanya: 1-13.

Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya konu basın bültenleri "MAXQDA 2018" nitel veri analizi programı yardımıyla kodlanmıştır. Kodlamaların sonunda Tablo 4'de sunulan veriler elde edilmiştir.

Tablo 4. Ana Kategorilerin Kodlanma Sayılarına Göre Sıralaması

	Söylemin Ana Kategorisi	**Söylemin Ana Stratejisi**	**Toplam**	**Yüzde (%)**
1	Değerlendiricinin Normatif İnançlarını Yansıtan	Uygunluk Üzerine	1.348	%22
2	Varlığın Kimliğini İnşa Eden	Uygunluk Üzerine	827	%13
3	Otoriteye Vurgu Yapan	Geçerlilik Üzerine	761	%12
4	Duyguları Yönlendiren	Uygunluk Üzerine	714	%12
5	Başarıyı Vurgulayan	Uygunluk Üzerine	673	%11

6	Doğal Bir Varlık ya da Gelişmeyi Vurgulayan	Geçerlilik Üzerine	481	%08
7	Tarihsel Hikâye ya da Anlatılar Üzerine	Geçerlilik Üzerine	376	%06
8	Uygunluğa Vurgu Yapan	Geçerlilik Üzerine	347	%06
9	Favori Kategorileri Öven	Geçerlilik Üzerine	273	%04
10	Varlığın Ahlaki Değerlerine Vurgu Yapan	Uygunluk Üzerine	216	%04
11	Metaforlar Üzerine	Geçerlilik Üzerine	129	%02
		Toplam	6.145	%100

Tablo 4'den anlaşıldığı üzere holdinglerin söylemleri daha çok uygunluk üzerinedir. Şekil 4'de ise söylemlerin iki ana stratejinin altındaki ana kategorilerde nasıl dağıldığı görülmektedir. Uygunluk üzerine stratejilerde en çok "değerlendiricinin normatif inançlarını yansıtan söylemler" sonrasında ise "varlığın kimliğini inşa eden söylemler" yoğunluk göstermiştir. Özellikle Sabancı Holding'in normatif inançlara vurgusundaki yoğunluk dikkat çekicidir. Zorlu Holding'in kimlik, normatif inançlar ve başarıya yönelik söylemleri birbirine yakındır. Koç Holding de ise kimliğe yönelik söylem öne çıkmaktadır. Yıldız ve Doğuş Holding'de normatif inançlara vurgunun daha yoğun olduğu görülmektedir.



Şekil 4: Ana Kategorilere Göre Holding Söylemlerinin Görsel Dağılımı

Geçerlilik üzerine stratejilerde ise daha çok "otoriteye vurgu yapan söylemler" öne çıkmaktadır. Bu konuda yine Sabancı Holding'in yoğun söylem inşa ettiği görülmektedir. Sonrasında ise "doğal bir varlık ya da gelişmeyi vurgulayan söylemler" yoğunluk göstermiştir. Bu konuda Sabancı ve Zorlu öne çıkmaktadır. Doğuş'un en çok "otoriteye", Koç ve Yıldız Holding'in ise "otoritenin" yanında "tarihsel hikâye ya da anlatılara" gönderme yaptığı görülmektedir. Sabancı ve Zorlu'da ise "otorite" ile "doğal bir varlık ya da gelişmeye vurgu" dikkat çekmektedir. Söylemlerinde "metaforları" en çok Sabancı ve Zorlu'nun kullandığı görülmektedir. "Uygunluğa vurguda" ise Sabancı, Zorlu ve Yıldız'ın öne çıktığı, Koç ve Doğuş'un geri planda kaldığı söylenebilir. "Favori kategorileri övmede" Sabancı'nın belirgin bir ağırlığının olduğu, Doğuş'un pek tercih etmediği, diğerlerinin ise ortalama düzeyde kullandığı söylenebilir.

Basın bültenlerindeki söylemleri biçim, içerik ve anlam açısından analiz edilen holdinglerin ürettikleri farklı söylem biçimleri ile hangi meşruiyet türünün eşleştiği Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5. Holdinglerin Söylemleri ile Meşruiyet Tiplerinin Eşleştirilmesi

Uygunluk / Geçerlilik Söylemleri	**Koç Holding**	**Zorlu Holding**	**Yıldız Holding**	**Sabancı Holding**	**Doğuş Holding**	**Meşruiyet Tipleri**	**Üzerine Kurulduğu Temel**
Duyguları Yönlendiren	150	196	119	163	86	Pragmatik Meşruiyet	Değerlendiricinin çıkarı üzerine
Ahlaki Değerlere Vurgu	31	9	55	108	13	Ahlaki (Normatif) Meşruiyet	Ahlaki ve Normatif onay üzerine
Kimliği İnşa Eden	229	247	68	212	71	Bilişsel Meşruiyet	Kanıksanma üzerine
Normatif İnançları Yansıtan	219	298	187	456	188	Ahlaki (Normatif) Meşruiyet	Ahlaki ve Normatif onay üzerine
Başarıyı Vurgulayan	120	256	75	172	50	Ahlaki (Normatif) Meşruiyet /	Normatif onay üzerine / Çıktıların değerlendirilmesi
Metaforlar Üzerine	5	43	8	72	1	Bilişsel Meşruiyet	Kanıksanma üzerine
Tarihsel Hikâye ya da Anlatılar	89	45	86	144	12	Ahlaki (Normatif) Meşruiyet /	Normatif onay üzerine / Liderlerin karizması
Favori Kategorileri Övme	37	66	30	128	12	Pragmatik Meşruiyet	Değerlendiricinin çıkarı üzerine
Doğal Varlık ya da Gelişmeyi Vurgulama	37	208	55	168	13	Ahlaki (Normatif) Meşruiyet	Ahlaki ve Normatif onay üzerine
Otoriteye Vurgu	138	188	105	238	92	Ahlaki (Normatif)	Ahlaki ve Normatif onay üzerine
Uygunluğa Vurgu	31	113	64	124	15	Ahlaki (Normatif) Meşruiyet / Yapısal Meşruiyet /	Normatif onay üzerine / Örgütsel yapının değerlendirilmesi / Prosedürlerin takibi

Holdinglerin tamamında ahlaki (normatif) meşruiyet arayışının ön planda olduğu görülmektedir. Ayrıca Türkiye'de meşruiyet sağlamada normatif kuralların ve otoritenin etkisinin diğerlerine göre oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Türkiye gibi siyasi, ekonomik ve toplumsal aktörlerden ahlaki beklentinin göreceli olarak yüksek olduğu bir toplumda holdinglerin ahlaki (normatif) söylemlere ağırlık vermesi, bağlamın söylemi şekillendirdiği iddiasını destekleyici niteliktedir.

Sonuç

Araştırmanın sonuçları, araştırmanın amacı ve araştırmanın yanıt aradığı sorular üzerinden değerlendirilirse, araştırmanın amacına ne ölçüde ulaştığı ve sorduğu sorulara hangi ölçüde cevaplar bulabildiği daha net görülebilir.

Araştırmanın birinci sorusu; örgütsel dil ile örgütsel meşruiyet arasındaki ilişkinin örgütsel metinler üzerinden gösterilip gösterilemeyeceği üzerinedir. Araştırmada örgütsel dil ile örgütsel meşruiyet arasındaki ilişki, söylem metinlerinin meşruiyet kategorileri üzerinden kodlanması sonucu elde edilen dağılım üzerinden değerlendirilmiştir. Holdinglerin söylemlerinin meşruiyet kategorileriyle eşleştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgudan, dil ile meşruiyet arasında ilişki olduğu ve bu ilişkinin metinler üzerinden gösterilebileceği sonucu çıkarılmıştır.

Araştırmanın ikinci sorusu; kurumsal bağlamın örgütsel dil üzerindeki belirleyici etkisinin örgütsel meşruiyet çerçevesi üzerinden ölçülebilip ölçülemeyeceği üzerinedir. Araştırmada holdinglerin inşa ettiği dilsel formların meşruiyet kategorileri çerçevesinde biçim ve içerik açısından oldukça benzer oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgudan, kurumsal bağlamın örgütsel dil üzerindeki belirleyici etkisi olduğu ve bu etkinin meşruiyet kategorileri çerçevesinde ölçülebileceği sonucu çıkarılmıştır.

Araştırmanın üçüncü sorusu; Türkiye'deki örgütlerin ortak bir meşruiyet tipi arayışı eğiliminde olup olmadıkları ve varsa bu meşruiyet tipinin örgütlerin inşa ettikleri dil (metinler) üzerinden saptanıp saptanamayacağı üzerinedir. Araştırmada holdinglerin basın bültenlerindeki içerik yoğunluğunun daha çok normatif (ahlaki) meşruiyet kategorilerinde yoğunlaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgudan, Türkiye'deki örgütlerin ortak bir meşruiyet tipi arayışı eğilimi içinde oldukları sonucu çıkarılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak, bir kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütlerin meşruiyet arayış eğilimleri onların ürettiği dilsel metinler üzerinden saptanabilir değerlendirmesi yapılmıştır.

Çalışmanın iki amaca odaklandığı giriş kısmında belirtilmişti. Bunlardan ilki; Türkiye'de faaliyet gösteren örgütlerin inşa ettikleri dil ile kurumsal çevrelerinden kazanmaya çalıştıkları örgütsel meşruiyet arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmanın birinci ve ikinci sorularına verilen cevaplardan yola çıkılarak bu amaca ulaşıldığı söylenebilir. İkincisi ise Türkiye'deki örgütlerin ortak bir meşruiyet tipi arayışı eğilimi içerisinde olup olmadıklarını, kullandıkları dilin biçim ve içeriğinden yola çıkarak gösterebilmektir. Araştırmanın üçüncü sorusuna verilen cevaptan da anlaşılacağı üzere bu amaca da ulaşılmıştır. Genel olarak araştırmanın elde ettiği bulgular ve ulaştığı sonuçlar itibariyle başlangıçta belirlediği amaçlara ulaştığı söylenebilir.

Bunun yanında araştırma, örgüt kuramına temelde üç açıdan katkıda bulunmuştur. Birincisi; örgütlerin belirli bir aralıkta ürettiği (boylamsal) aynı tür metinlerin, meşruiyet kategorileriyle eşleştirilmesi ve dil-meşruiyet arasındaki ilişkinin doğal süreçler üzerinden gösterilmesiyledir. İkincisi; kurumsal bağlamın örgütlerin inşa ettiği dilsel formlar üzerindeki belirleyici etkisinin meşruiyet çerçevesinde ölçülmesiyledir. Üçüncüsü ise; Türkiye kurumsal bağlamının hangi tip meşruiyet arayışını zorunlu kıldığının, örgütlerin ürettiği dilsel formlar üzerinden ortaya konulmasıyladır.

Kaynakça

Aerts, W. ve D.Cormier. (2009). Media Legitimacy and Corporate Environmental Communication. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 1-27.

Aldrich, H. ve C.M.Fiol. (1994). Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review*, 19.4, 645-670.

Ashcraft, K. L., T. R.Kuhn ve F.Cooren. (2009). Constitutional Amendments: Materializing Organizational Communication. *Academy of Management Annals*, 3.1, 1-64.

Bitektine, A. (2011). Toward a Theory of Social Judgments of Organizations: The Case of Legitimacy, Reputation and Status. *Academy of Management Review*, 36.1, 151-179.

Bitektine, A. ve P.Haack. (2015). The "Macro" and the "Micro" of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process. *Academy of Management Review*, 40.1, 49-75.

Boyd, J. (2000). Actional Legitimacy: No Crisis Necessary. *Journal of Public Relations Research*, 4, 341-353.

Brown, A.D. ve M.Humphreys. (2006). Organizational Identy and Place: A Discoursive Exploration of Hegemony and Resistance. *Journal of Management Studies*, 43.2, 231-257.

Clemente, M. ve T.J.Roulet. (2015). Public Opinion as a Source of Deinstitutionalization: A “Spiral of Silence” Approach. *Academy of Management Review*, 40.1, 96-114.
Cooren, F., T.Kuhn, J.P.Cornelissen ve T.Clark. (2011). Communication, Organizing and organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32.9, 1149-1170.
Cornelissen, J.P., R.Durand, P.C.Fiss, J.C.Lammers ve E.Vaara. (2015). Putting Communication Front and Center in Institutional Theory and Analysis. *Academy of Management Review*, 40.1, 10-27.
Coşkun, R. (2017). Yönetim Organizasyon Kitaplarında Klasik Yönetime Atfedilen “Kapalı Sistem” Yakıştırmasına İtiraz: 1925 Yılından Önce Yazılmış Seçilmiş Kitaplarda “Açık Sistem” İmaları Üzerine Nitel Bir Çözümleme, *8. Uluslararası Balkanlarda Sosyal Bilimler Kongresi,* Köstence/Romanya: 1-13.
Deephouse, D.L. ve M.Suchman. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. R.Greenwood, C.Oliver, K.Sahlin ve R.Suddaby (Ed). Sage Handbook of Organizational Institutionalism (içinde). London: Sage. 49-77.
Deephouse, D.L., J.Bundy, L.Plunkett ve M.Suchman. (2017). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. R.Greenwood, C.Oliver, T.B. Lawrence ve R.e. Meyer (Ed). Sage Handbook of Organizational Institutionalism (içinde). 2nd Edition, London: Sage. 27-54.
DiMaggio, P. J. (1997). Culture and Cognition. *Annual Review of Sociology*, 23, 263-287.
Duverger, M. (2014). Toplum Bilimlerinde Araştırma Yöntem ve Teknikleri. Ö.Ozankaya (Çev.), İstanbul: Cem Yayınevi (orijinal baskı tarihi 1984)
Etzion, D. ve F.Ferraro. (2010). The Role of Analogy in the Institutionalization of Sustainability Reporting. *Organization Science*, 21.5, 1092-1107.
Fairhurst, G.T. ve L.Putnam. (2004). Organizations as Discursive Constructions. *Communication Theory*, 14.1, 5-26.
Fiss, P.C. ve E.J.Zajac. (2006). The Symbolic Management of Strategic Change: Sensegiving via Framing and Decoupling. *Academy of Management Journal*, 49.6, 1173-1193.
Flick, U. (2009). An Introduction to Qualitative Research. Fourth Edition, London: Sage Publications Ltd.
Fox, R. ve J.Fox. (2004). Organizational Discourse: A Language, Ideology, Power Perspective. London: Praeger.
Gray, B., J.M.Purdy ve S.Ansari. (2015). From Interactions to Institutions: Microprocesses of Framing and Mechanisms for the Structuring of Institutional Fields. *Academy of Management Review*, 40.1, 115-143.
Green, S.E. ve Y.Li. (2011). Rhetorical Institutionalism: Language, Agency and Structure in Institutional Theory since Alvesson 1993. *Journal of Management Studies*, 48.7, 1662-1697.
Green, S.E., Y.Li ve N.Nohria. (2009). Suspended in Self-Spun Webs of Significance: A Rhetorical Model of Institutionalization and Institutionally Embedded Agency. *Academy of Management Journal*, 52.1, 11-36.
Haack, P., M.D.Pfarrer ve A.G.Scherer. (2014). Legitimacy as Feeling: How Affect Leads to Vertical Legitimacy Spillovers in Transnational Governance. *Journal of Management Studies*, 51.4, 634-666.
Habermas, J. (2011).Sosyal Bilimlerin Mantığı Üzerine. M.Tüzel (Çev.), İstanbul: Kabalcı Yayınevi (orijinal baskı tarihi 1982)
Hardy, C. (2001). Researching Organizational Discourse. *International Studies of Management and Organization*. 31.3, 25-47.
Harmon, D. J., S.E.Green ve G.T.Goodnight. (2015). A Model of Rhetorical Legitimation: The Structure of Communication and Cognition Underlying Institutional Maintenance and Change. *Academy of Management Review,* 40.1, 76-95.
Hirsch, P.M. (1997). Sociology without Social Structure: Neo-Institutional Theory Meets Brave New World. *American Journal of Sociology*, 102.6, 1702-1723.
Hybels, R.C. (1995). On Legitimacy, Legitimation and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 241-245.
Johnson, C. (2004). Introduction: Legitimacy Processes in Organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 22, 1-24.
Kennedy, M.T. ve P.C.Fiss. (2013). An Ontological Turn in Categories Research: From Standards of Legitimacy to Evidence of Actuality. *Journal of Management Studies*, 50.6, 1138-1154.
Lamertz, K. ve J.A.C.Baum. (1998). The Legitimacy of Organizational Downsizing in Canada: An Analysis of Explanatory Media Accounts. *Canadian Journal of Administrative Sciences,* 15.l, 93-107.
Lammers, J.C. (2011). How Institutions Communicate: Institutional Messages, Institutional Logics and Organizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 25.1, 154-182.
Lawrence, T.B. (1999). Institutional Strategy. *Journal of Management*, 25.2, 161-188.
Lawrence, T.B. ve N.Phillips. (2004). From Moby Dick to Free Willy: Macro-Cultural Discourse and Institutional Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields. *Organization*, 11.5, 689-711.
Leeuwen, T.V. ve R.Wodak. (1999). Legitimizing Immigration Control: A Discourse Historical Analysis. *Discourse Studies*, 1.1, 83-118.
Loewenstein, J., W.Ocasio ve C.Jones. (2012). Vocabularies and Vocabulary Structure: A New Approach Linking Categories, Practices and Institutions. *Academy of Management Annals*, 6.1, 41-86.

Lounsbury, M. ve M.A. Glynn. (2001). Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy and the Acquisition of Resources. *Strategic Management Journal*, 22, 545-564.
Massey, J. E. (2001). Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organization in Crisis. *Journal of Business Communication*, 38.2, 153-183.
Mayring, P. (2011). Nitel Sosyal Araştırmaya Giriş. A. Gümüş ve M.S. Durgun (Çev.), Ankara: Bilgesu Yayıncılık (orijinal baskı tarihi 1990)
Mazza, C. (1999). Claim, Intent and Persuasion: Organizational Legitimacy and the Rhetoric of Corporate Mission Statements. Newyork: Springer Science-Business Media.
Meyer, J.W. ve B.Rowan. (1991). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. W.W.Powell ve P.J.DiMaggio (Ed). The New Institutionalism in Organizational Analysis (içinde). Chicago: University of Chicago Press. 41-62.
Navis, C. ve M.A. Glynn. (2010). How New Market Categories Emerge: Temporal Dynamics of Legitimacy, Identity and Entrepreneurship in Satellite Radio, 1990-2005. *Administrative Science Quarterly,* 55.3, 439-471.
Patriotta, G., J.P.Gond ve F.Schultz. (2011). Maintaining Legitimacy: Controversies, Orders of Worth and Public Justifications. *Journal of Management Studies*, 48.8, 1804-1836.
Phillips, N., T.B.Lawrence ve C.Hardy. (2004). Discourse and Institutions. *Academy of Management Review,* 29.4, 635-652.
Phillips, N. ve N.Malhotra. (2008). Taking Social Construction Seriously: Extending the Discursive Approach in Institutional Theory. R.Greenwood, C.Oliver, K.Sahlin ve R.Suddaby (Ed). Sage Handbook of Organizational Institutionalism (içinde). London: Sage. 702-720.
Phillips, N. ve C.Oswick. (2012). Organizational Discourse: Domains, Debates and Directions. *Academy of Management Annals*, 6.1, 435-481.
Phillips, N. ve N.Malhotra. (2017). Language, Cognition and Institutions: Studying Institutionalization Using Linguistic Methods. R.Greenwood, C.Oliver, K.Sahlin ve R.Suddaby (Ed). Sage Handbook of Organizational Institutionalism (içinde). 2nd Edition, London: Sage. 392-417.
Pollock, T.G. ve V.P.Rindova (2003). Media Legitimation Effects in the Market for Initial Public Offerings. *Academy of Management Journal*, 46.5, 631-642.
Powell, W.W. (1991). Expanding the Scope of Institutional Analysis. W.W.Powell ve P.J.DiMaggio (Ed). The New Institutionalism in Organizational Analysis (içinde). Chicago: University of Chicago Press. 183-203.
Powell, W.W. ve J.A.Colyvas. (2008). Microfoundations of Institutional Theory. R.Greenwood, C.Oliver, K.Sahlin ve R.Suddaby (Eds). Sage Handbook of Organizational Institutionalism (içinde), London: Sage. 276-298.
Punch, K.F. (2011). Sosyal Araştırmalara Giriş. D.Bayrak, H.B.Arslan ve Z.Akyüz (Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi (orijinal baskı tarihi 2005)
Ruef, M. ve W.R. Scott. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environment. *Administrative Science Quarterly*, 43.4, 877-904.
Scott, W.R. (2008). Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory. *Theory Sociology.* 37, 427-442.
Stake, R.E. (2010). Qualitative Research: Studying How Things Work. New York: The Guilford Press.
Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
Suddaby, R. ve R.Greenwood. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50.1, 35-67.
Suddaby, R., A.Bitektine ve P.Haack. (2017). Legitimacy. *Academy of Management Annals,* 11.1, 451-478.
Swidler, A. (1986). Culture in Action: Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51.2, 273-286.
Tost, L.P. (2011). An Integrative Model of Legitimacy Judgments. *Academy of Management Review,* 36.4, 686-710.
Vaara, E. ve P.Monin. (2010). A Recursive Perspective on Discursive Legitimation and Organizational Action in Mergers and Acquisitions. *Organization Science*, 21.1, 3-22.
Vaara, E. ve J.Tienari. (2008). A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in Multinational Corporations. *Academy of Management Review*, 33.4, 985-993.
Vaara, E. ve J.Tienari. (2011). On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger. *Organization Science*, 22.2, 370-390.
Vaara, E., J.Tienari ve J.Laurila. (2006). Pulp and Paper Fiction: On the Discursive Legitimation of Global Industrial Restructuring. *Organization Studies*, 27.6, 789-810.
Vergne, J.P. ve T.Wry. (2014). Categorizing Categorization Research: Review, Integration, and Future Directions. *Journal of Management Studies*, 51.1, 56-94.
Weick, K.E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38.4, 628-652.
Zimmerman, M.A. ve G.J.Zeitz. (2002). Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy. *Academy of Management Review*, 27.3, 414-431.

KURUMSAL İTİBARI FİRMANIN YAPISI MI DAVRANIŞLARI MI DAHA İYİ AÇIKLAR? BİST TÜRKİYE KURUMSAL YÖNETİM ENDEKSİNDE İŞLEM GÖREN FİRMALAR ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Mürsel Güler
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
mursel.guler@dpu.edu.tr

Erkan Erdemir
İstanbul Şehir Üniversitesi
erkanerdemir@gmail.com

Özet

Kurumsal itibar üzerinde davranışsal ve yapısal unsurların etkisini belirlemek amacıyla; Kurumsal Yönetim Endeksinde işlem gören 90 işletmenin yönetim kurulu yapısı, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal itibar değişkenleri arasındaki ilişki hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. KSS'nin; CEO ikilimi ve kurul büyüklüğü ile kurumsal itibar arasında kısmi aracı ve düzenleyici, bağımsız üye oranı ile kurumsal itibar arasında aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar, KSS, Yönetim Kurulu Yapısı

Giriş

Kurumsal itibar, toplumun işletmeye yönelik zaman içindeki kümülatif yargısını işaret etmektedir (Fombrun ve Shanley, 1990). Pozitif itibar geniş alanlara ulaşmayı sağlamakta, işletmelerin iş başvurularını çekme kabiliyeti arttırmakta ve personel devir oranını azaltmaktadır (Gatewood vd., 1993). İtibar ile işletmelerinin paydaşları arasında saygın bir konuma sahip olduğunu düşünen çalışanlar yüksek iş doyumuna sahip olmaktadır (Riordan vd., 1997).

Fombrun ve Shanley (1990: 236); kârlılığı, riski gösteren muhasebe ölçümlerini, hisse değerini, medya bilinirliğini, temettü randımanını ve işletme büyüklüğünü kurumsal itibarı etkileyen faktörler olarak tanımlamaktadır. Son zamanlardaki araştırmalara göre itibarı etkileyen diğer faktörler, müşteri memnuniyeti (Bontis vd. 2007), paydaşlarla etkileşim, kurumsal kampanyalar (Ellen vd., 2006) ve kurumsal vatandaşlık programları (Gardberg ve Fombrun, 2006) olarak iddia edilmektedir. Kurumsal itibarın oluşmasını etkileyen başlıca değişkenler karlılık, reklam harcamaları, işletme büyüklüğü, sahiplik durumu, yardımsever olma (Formbrun ve Shanley, 1990), girdilerin kalitesi, medya yoğunluğu, statüsü yüksek olan aktörlerle iş ilişkisi kurma (Stuart, 1999), ürün ve hizmetlerin nitelikleri, kurumsal iletişim, iş türü (Brown ve Deegan 1998), sosyal sorumluluk (Lii ve Lee, 2012). Little ve Little, 2000), finansal performans (Roberts ve Dowling 2002), kalite, çekicilik (Schwaiger, vd., 2009), kaynak kullanma başarısı (Rindova vd., 2005), piyasa faaliyetleri, yatırımın geri dönüş hızı, endüstriyel yoğunlaşma başarısı (Basdeo, vd., 2006) olarak sıralanmaktadır.

Kurumsal itibarı etkileyen bazı değişkenlerin (yönetim kurulu yapısı, kurumsal iletişim, iş türü sahiplik kurumu ve strateji gibi) işletme yapısıyla, bazı değişkenlerinde (sosyal sorumluluk, yüksek kaliteli ürün sunma, hayırseverlik, paydaşlarla etkileşim ve kurumsal kampanyalar gibi) paydaş algılarına yönelik işletme davranışlarıyla alakalı olmasından dolayı; itibarı etkileyen faktörler yapısal ve davranışsal faktörler olmak üzere iki ayrı grupta ele alınmaktadır. Bu çerçevede hayırseverlik, girdilerin kalitesi, medya yoğunluğu, statüsü yüksek kişiler ile iş ilişkisi kurma, ürün ve hizmet niteliği, sosyal sorumluluk, finansal performans, kalite, çekicilik, kaynak kullanma başarısı, piyasa faaliyetleri, yatırım geri dönüş hızı, endüstriyel yoğunlaşma başarısı gibi faktörler davranışsal unsurlar olarak kabul edilirken; yönetim kurulu yapısı, işletme büyüklüğü, işletme yaşı, kurumsallaşma, sahiplik durumu, kurumsal iletişim, faaliyet alanı, işletme kültürü ve işletme stratejileri gibi faktörler de yapısal unsurlar olarak sınıflandırılabilir.

Kurumsal itibarın birçok bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenlerin gruplanması için Alsop (2006) ve Carroll (1991) çalışmaları referans olarak alınmıştır. Alsop'un (2006) çalışmasında kurumsal itibar bileşenlerini toplumsal çevre, ürün – hizmet kalitesi, finansal performans, vizyon ve kurumsal liderlik başlıkları altında topladığı görülmektedir. Vizyon ve kurumsal liderlik gibi faktörleri işletme yönetiminin görevi olarak gördüğünden (Alsop, 2006) işletme yapısını en iyi yönetim kurulunun temsil edeceği düşünülmektedir.

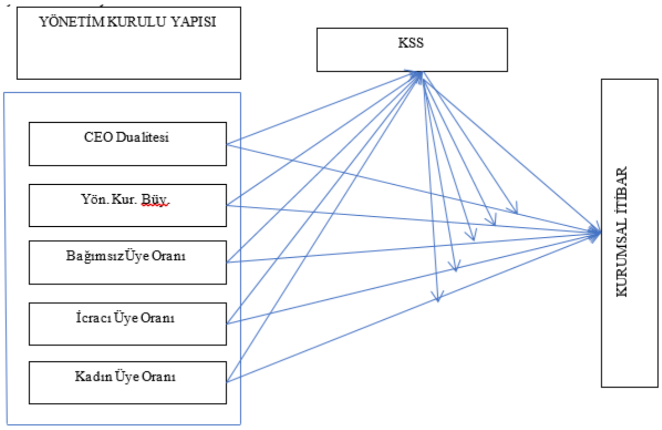
Alsop'un itibar çalışmasına ek olarak Carroll (1991) KSS'nin bileşenleri olarak ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumlulukları belirlemiştir (Carroll, 1991). Carroll (1991), işletmelerin hayatta kalmak için yaptığı kazanç sağlama faaliyetlerini ekonomik sorumluluk olarak tanımlamıştır. Carrol'a göre KSS (kurumsal sosyal sorumluluk) ekonomik sorumluluk yönüyle işletmenin ürün ve hizmet satışı için yaptığı faaliyetleri kapsamaktadır (reklam, pazarlama, kaliteli ürün tanıtımı vb). Buna ek olarak topluma destek, çalışanlara destek, çevrenin korunması, azınlıklara destek ve ürün ile ilgili standartlardan oluşan KLD (Kinder, Lydenberg, Domini) KSS endeksinde ürün ile ilgili standartların müşteri tatmini ve ürün tanıtımı gibi alanları kapsadığı görülmektedir (Mattingly ve Berman, 2006). KSS'nin toplumsal çevre, ürün hizmet niteliği gibi itibar bileşenlerini temsil edebileceğinden ve işletmenin topluma sorumluluk yönünü anlatan faaliyetler olmasından (Dalyan, 2007) dolayı davranışsal unsurları temsilen KSS ele alınmıştır. İşletmelerin itibarlarını arttırmak için yaptığı davranışsal ve yapısal müdahalelerden hangisinin daha etkili olduğu araştırmanın ana sorusunu oluşturmaktadır.

İşletmeler sürekli değişen bir çevre ortamında faaliyet gösterirken toplumun normlarına ve değerlerine önem verdiklerini hissettirmelidirler (Brown ve Deegan, 1998). Zaman içinde toplum beklentilerini karşılama ile gerçekleşen meşrulaşma şirketin itibarını konsolide etmektedir (Rao, 1994). Yönetim kurulu özelliklerinin, sosyal stratejilerinin toplumsal performans üzerindeki etkileri (Husted ve Allen, 2000), etki üzerinde yönetim kurulu üyelerinin oynadığı roller referans alınarak incelenecektir. Yönetim kurulu üyeleri, paydaşlar ve toplum ile iletişime girerek işletme için gerekli olan değerli kaynakları örgüte çekecekler ve böylece örgütsel meşruluğu güçlendireceklerdir (Zahra ve Pearce 1989). KSS işletmelerin itibarını arttırmada çok önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. KSS gerek yönetim kurulundan etkilenerek itibarı etkileyen, gerekse itibarı etkileyen yönetim kurulu yapısına yardım eden bir özelliğe sahiptir. Koçer (2006), Şengür ve Püskül, (2011), Okan vd., (2014), Karayel ve Gök (2009), Aygün, vd., (2014), Temiz vd, (2017), Doğan ve Yıldız (2013) yaptıkları çalışmalarda yönetim kurullarının işletme performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve yönetim kurulunun davranışları üzerine odaklanmışlardır. Literatür ile paralel olarak kurumsal itibar üzerinde yönetim kurulu yapısının etkisinde KSS'nin aracı ve düzenleyici etkisi incelenecektir. Bu etkide, Türkiye'deki işletme bilgilerinin açıklanmasındaki ve kullanıcılar tarafından takip edilmesindeki özensizliklerden dolayı davranışsal unsurların daha etkili olacağı öngörülmektedir. Yönetim kurulunun KSS aracılığıyla kurumsal itibarı etkilemesi beklenmektedir.

Araştırmanın Hipotezleri

Kurumsal itibar ve kurumsal itibarı etkileyen yapısal ve davranışsal unsurlar olarak belirlenen yönetim kurulu yapısı - KSS arasındaki ilişkiyi belirlemek için beş hipotez kurulmuştur.

Bu çalışmada, yönetim kurulu yapısının şirketlerin KSS faaliyetlerini nasıl etkilediği, bununla beraber KSS'nin itibarı nasıl etkilediği araştırılmıştır. Ayrıca bu çalışmada, KSS dereceleri, yönetim kurulu çeşitliliği, cinsiyet kompozisyonu ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiler incelenmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

KSS değerinin itibar üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Yönetim kurulu yapısı ve kurumsal itibar arasındaki ilişki üzerinde KSS'nin aracılık ve düzenleyici etkisi incelenmektedir

Sosyal refahı geliştirmeye yönelik kurumsal kaynaklarla oluşturulan, kilit paydaşlarla ilişkileri güçlendirmek için hizmet eden bir güç olarak tanımlanan (Barnett, 2007) KSS; müşterilerin, tedarikçilerin, rakiplerin ve finansal kaynakların da aralarında bulunduğu geniş bir paydaş kitlesini etkilemektedir (Branco ve Rodriues 2006). Paydaş kuramına göre işletmeler, çevrelerinde bulanan paydaşları belirlemek ve ayırmak amacıyla önem, güç ve meşruluk değişkenlerini kullanabilmektedirler (Mitchell vd., 1997). İşletme ile etkileşim derecesine göre sınıflanan paydaşların istek ve beklentilerine uygun KSS faaliyetleri yapıldıkça kurumsal itibar artacaktır (Van Het Hof ve Çabuk 2009).

H_1 = KSS'nin kurumsal itibar üzerinde etkisi vardır.

Kurumsal itibar bir işletmenin rakipleriyle nasıl karşılaştırıldığını gösteren bir paydaş izlenimi olduğundan (Clark ve Montgomery, 1998) yönetim kurulu yapısı özellikleri kullanılarak işletmede hesap verilebilirlik, karar verme kalitesi, hissedar haklarının koruması ve önemli kaynaklara erişebilmesi konularında daha hassas ve başarılı olunduğuna yönelik sinyaller yollanabilmektedir (Musteen, vd., 2010). Yönetim kurulu özellikleri hakkında bilgi hali hazırda mevcut olduğundan özellikle belirsizliğin ve rekabetin çok olacağı ortamlarda dış paydaşların ve gözlemcilerin işletmeye yönelik oluşturacakları itibar algısı üzerinde bu sinyallerin etkili olması beklenmektedir (O'Donoghue, 2004).

H_2 = Yönetim kurulu yapısının kurumsal itibar üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Bir işletmenin üst yönetiminde nispi denge için sıklıkla kullanılan yöntem olan yönetim kurulu başkanı ve CEO pozisyonlarının ayrılması Sinyal kuramı perspektifinden bakıldığında dış gözlemcilerin işletmeyi değerlendirirken kullandıkları önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir (Tuggle, vd., 2010). Kurumsal yönetim açısından en iyi uygulama, başkan rolünün CEO'yla ayrı olmasıdır ve bu da şirketin performansının açık, dürüst bir şekilde incelenmesini sağlamaktadır (Forker, 1992). Vekalet kuramı kuramcıları açısından ikilem olumsuz olarak değerlendirilerek, denetim kurullarının işlevlerini yerine getirmesinde bir engel olduğu görülmektedir (Mallette ve Fowler, 1992).

H_{2a}= CEO ikileminin kurumsal itibar üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

Yönetim kurulu üyeleri, çevresel belirsizliği azaltmak için kritik kaynak sağlayıcılarla bağlantı noktası olduklarından (Pfeffer ve Salancik, 1978) CEO'lar tarafından

bir kaynak olarak görülmektedir ve bu özellikleriyle işletme itibarı için önemli bir işaret olmaktadırlar (Musteen vd. 2010). Yatırımcılar yönetim kurulunu sadece yönetimi denetleyen bir mekanizma olarak değil dış kaynaklara ulaşma anahtarı ve bilgi kaynağı olarak kabul etmektedirler (Rhee ve Lee, 2008).

H_{2b}= Yönetim kurulu büyüklüğünün kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Yönetim kurulunda kadın üye olması Sinyal kuramı perspektifinden işletmenin toplumsal sorumluluğa önem verdiğini gösteren bir sinyal olarak algılanabilmektedir. Fortune 500 şirketlerinin yıllık raporlarının içerik analizi ile incelenmesi neticesinde kadın yöneticisi olan işletmelerin raporlarına resim koyma olasılığının (Bernardi vd., 2002) ve kadın üye oranı daha fazla olan Fortune 500 şirketlerinin, Ethisphere Dergisi'nin Dünyanın En Etik 500 şirketi listesine girme olasılığının daha fazla olduğu görülmektedir (Bernardi vd., 2009). Kuruldaki kadın üye oranının artması mesleki deneyim dağılımını arttırarak yönetim kurulunun uzmanlık alanını geliştirmektedir (Hillman vd., 2002).

H_{2c}= Yönetim kurulundaki kadın üye oranının kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Vekalet kuramı kapsamında asillerin vekilleri denetlemesinde yönetim kurullarının önemli görevi bulunmaktadır (Johnson vd., 1996). Çalışmalar (örn., Dalton vd., 1998; Shleifer ve Vishny, 1997), fiili olarak bağımsız olmayan yönetim kurullarının CEO ve üst yönetimin gücünü sorgulamak, onlara karşı çıkmak ve muhalefet etmek gibi konularda çok istekli olmadıklarını göstermektedir. Daily ve Dalton (1994), icrada görevi olmayan yönetim kurulu üyelerinin egemen olduğu örgütlerin, hissedarların zenginlik maksimizasyonu hedefleriyle daha uyumlu olma olasılığının yüksek olduğunu savunmaktadır. İcra görevi olan üyelerin görevleri nedeniyle işletme itibarı için gerekli olan bağlantıları sağlayamayacakları ve itibara olumsuz etkileri olacağı görülmektedir (Jackling ve Johl, 2009).

H_{2d}= Yönetim kurulundaki icracı üye oranının kurumsal itibar üzerinde negatif bir etkisi vardır.

İyi denetim yapma imkanı sunmanın yanında, bağımsız yönetim kurulu üyeleri anahtar kaynak sağlayıcılarla yararlı bağlantılar kurarak kıt kaynaklara ulaşmayı sağlamaktadırlar (Boeker ve Goodstein, 1991). Bağımsız üyeler, örgütün yaşamı için gerekli olan kaynakları dış ilişkileri sayesinde işletmeye çekerek işletme itibarını arttırmaktadırlar (Certo, vd., 2001). Bağımsız üyeler diğer endüstrilerden bilgiler sunarak stratejik kararlar alınması sürecinde katkıda bulunmaktadırlar (Certo, 2003). Bu nedenle, diğer firmalarla ile ilgili karar verme konusunda bağımsız üyeler daha tecrübeli oldukları için değerlendirme konusunda yardımcı olabilmektedirler.

H_{2e}= Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

İşletmeye ait bilgilerin bir yansıması olan KSS yönetim kurulunun yapısından etkilenmektedir (Bear, vd., 2010). Denetleme faaliyetlerinin tam yapılabilmesi ve KSS stratejilerinin uygulanabilmesi için uygun yönetim kurulu özelliklerinin bulunması gerekmektedir (Hillman ve Dalziel, 2003). Paydaş kuramına göre işletmelerin paydaş beklentilerini karşılayan faaliyetleri yapması istenilmektedir ve bu faaliyetlere bakış açısının yönetim kurulunun yapılanmasındaki özelliklere göre farklılık göstermesi olasıdır (Coffey ve Wang, 1998).

H_3 = Yönetim kurulu yapısının KSS üzerinde etkisi bulunmaktadır.

CEO ikileminin sosyal sorumluluğa katılım eğilimi ile negatif ilişkili olduğu görülmektedir (Gul ve Leung, 2004). Yönetim kurulu başkanı ve CEO'nun aynı kişiler olmasının işletmenin şeffaflığına ve sosyal sorumluluk bilincine dair olumsuz bir işaret olduğu belirtilmektedir (Lattemann vd., 2009). CEO ikileminde CEO'lar narsisim eğilimi ile

yüksek karlılık algısına yönelerek KSS faaliyetlerinden kaçına bilmektedirler (Çoban ve İrmiş, 2018).

H_{3a}= CEO ikileminin KSS üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

Şirketteki açıklık ve şeffaflık düzeyini gösteren yönetim kurulu büyüklüğü KSS uygulamaları üzerinde önemli etkiye sahiptir (Hussain ve Mallin, 2003). Yönetim kurulundaki üye sayısının fazla olması takdir yetkisinin belli bir kişi elinde toplanmasını engelleyecektir (Andres ve Vallelado, 2008). Böylelikle işletmenin daha fazla alanda sosyal faaliyetlere yönelmesi sağlanacak ve işletme üyelerin ikili ilişkileri sayesinde daha fazla paydaşın beklentisinin tahmin edilmesi mümkün olacaktır (Siregar ve Bachtiar, 2010). Uygun bir kurul büyüklüğüne sahip olmak, gündemdeki sorunların daha kapsamlı incelenmesini ve paydaşların menfaatlerinin korunmasını sağlayarak daha iyi bir KSS performansına katkıda bulunmaktadır (Ali, 2013).

H_{3b}= Yönetim kurulu büyüklüğünün KSS üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Erkek üyelerle kıyaslandığında kadınların daha küçük işletmelerde tecrübe kazanma ve önceden CEO veya COO (Chief Operating Officer) deneyimine sahip olma ihtimalleri daha düşüktür (Singh vd, 2008). Bu sebeple kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla iş konusunda daha uzman geçmişe sahip olma ve yönetim kuruluna yeni perspektif getirme olasılıkları daha yüksektir (Hillman vd., 2002). Buna ek olarak toplumun kadınları destekleme olasılığı erkekleri destekleme olasılığından daha fazladır (Hillman vd., 2002). Araştırmalar, daha çok kadın yönetim kurulu üyesi yüzdesine sahip işletmelerin aslında daha fazla hayır amaçlı olduklarını (Wang ve Coffey, 1992) daha elverişli çalışma ortamlarını öne sürdüklerini ve daha yüksek seviyede çevresel KSS sunduklarını ileri sürmektedir (Bernardi vd., 2006).

H_{3c}= Yönetim kurulunda kadın üye oranının KSS üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Ibrahim ve Angelidis'in (1995) yaptığı çalışmanın bulgularına göre yönetim kurulundaki icra görevi olmayan üyeler icra görevi olan üyelere oranla sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha çok önem vermektedir. Şirket yöneticileri olan ve bu nedenle günümüzün kurumsal kararlarına yakından dahil olma eğilimi gösteren icracı üyeler şüpheli kurumsal uygulamaları ve işletme finansal getiri sağlamadığını düşündükleri KSS faaliyetlerini rekabetçi baskılara dayandırarak kabul etmeyeceklerdir.

H_{3d} = Yönetim kurulunda icracı üye oranının KSS üzerinde negatif bir etkisi bulunmaktadır.

Bağımsız üyelerin temsilinin sosyal performans ile olumlu bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Johnson ve Greening, 1999). Bağımsız üyeler ilişki içerisinde oldukları diğer işletmeler sayesinde dış çevre dinamiklerini daha iyi bilmektedirler, böylece çevreye daha fazla dikkat etme eğilimindedirler (Coffey ve Wang, 1998). Bulgulara göre bağımsız yönetim kurulu üyeleri KSS'nin hayırseverlik boyutlarına ilişkin olarak daha endişelenmektedir (Ali, 2013).

H_{3e}= Yönetim kurulunda bağımsız üye oranının KSS üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

İşletmelerin yönetim kurulu yapısı ve KSS gibi paydaşlarına yolladığı sinyaller kurumsal itibarları üzerinde etkili olmaktadır (Soleimani, 2011: 18). Belirsizlik ortamı gibi durumlarda işletmelerin paydaşlarına yollayacağı sinyaller tercih edilmelerinde etkili olacaktır (Certo, vd., 2001). KSS'nin işletmelerin karşılaşacağı olumsuzluklara karşı bir duvar olma görevi bulunduğundan (Vanhamme ve Grobben, 2009) yönetim kurulu yapısının itibar üzerindeki etkisinde de KSS'nin düzenleyici görevi olması muhtemeldir.

H_4 = Kurumsal itibar üzerinde yönetim kurulunun etkisinde KSS'nin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

Yönetim kurulu başkanı ve işletmeyi yönetmekle görevli olan kişinin aynı olması anlamına gelen CEO ikilemi işletme paydaşları tarafından işletme için olumsuz algılara

neden olacağından (Tuggle vd., 2010) kurumsal itibarı negatif etkileyecektir. KSS'nin düzenleyici değişken olarak CEO ikileminin bu negatif etkisini azaltması beklenmektedir.

H_{4a} = CEO ikileminin kurumsal itibar üzerindeki etkisinde KSS'nin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

Yönetim kurulundaki üye sayısının fazla olması, işletmenin çevresel belirsizliğe karşı önlemler almasında etkili olduğundan (Pfeffer ve Salancik, 1978) ve işletmenin denetim mekanizması için paydaşlara olumlu izlenim bıraktığından (Hussain ve Mallin, 2003) kurumsal itibar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Yönetim kurulu büyüklüğünün kurumsal itibar üzerindeki olumlu etkisinin KSS'nin düzenleyici etkisiyle artması beklenmektedir.

H_{4b} = Yönetim kurulu büyüklüğünün kurumsal itibar üzerindeki etkisinde KSS'nin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

Topluluklardaki değerlerin daha çok ilişkiler, hayat kalitesi ve duygular üzerine kurulu olması durumun ve uyumlu çalışmanın kadınsı özellikler ile anlatılmasından (Hofstede, 2000) dolayı yönetim kurulunda kadın üye bulunmasının da işletme itibarı üzerinde olumlu bir işaret olması beklenmektedir. Yönetim kurulunda kadın üye bulunmasının kurumsal itibar üzerindeki etkisinin KSS'nin düzenleyici etkisiyle artması beklenmektedir.

H_{4c} = Yönetim kurulundaki kadın üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde KSS'nin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

İcra görevi bulunmayan üyelerden oluşan yönetim kurullarının daha bağımsız olacağı ve hissedar çıkarlarını koruyacağı görülmektedir (Daily ve Dalton, 1994). CEO'nun etkisi altında kalmayan üyeler böylelikle denetim mekanizması için olumlu bir imaj oluşturacaklardır (Musteen vd., 2010). Böylelikle kurumsal itibar da artacaktır. Yönetim kurulunda icracı üye bulunmasıyla itibar üzerinde oluşan negatif etkinin KSS'nin düzenleyici etkisiyle azalması olası olacaktır.

H_{4d} = Yönetim kurulundaki icracı üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde KSS'nin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

Bağımsız yönetim kurulu üyeleri işletmede denetim görevini üstlenerek kurumsal yönetim seviyesinin artmasına yardım etmenin yanın da toplumdaki bireysel itibarlarını yönetim kurulu üyeliği yaptıkları işletmelere de taşımaktadırlar (Yan, 2009). Bağımsız üye oranının kurumsal itibar üzerinde olan pozitif etkisinin KSS'nin düzenleyici etkisiyle daha da artması beklenmektedir.

H_{4e} = Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde KSS'nin düzenleyici değişken görevi bulunmaktadır.

Paydaşların işletmeler hakkında istedikleri bilgileri elde etmede zorluklar yaşayacakları durumlarda (yönetim kurulu yapısı gibi) işletmelerin sosyal sorumluluğa daha fazla önem vermeleri gerekecektir (Brammer ve Millington, 2005). Bazı çevrelerde işletme hakkında paydaşlara bilgi aktarımını ve işletmenin bilinirliğini sağlayan unsurların işletme yapısı gibi örgütsel özelliklerden ziyade KSS gibi davranışsal unsurlar olduğu görülmektedir (Neustadtl, 1990). İşletmelerin sosyal sorumluluk sahibi bir şekilde davranarak paydaşlara değer yaratmakla itibarlarını arttırmaları beklenmektedir (Kiliç, vd., 2015).

H_5 = Kurumsal itibar üzerinde yönetim kurulunun etkisinde KSS'nin aracı değişken görevi bulunmaktadır.

İşletmelerde CEO ikileminin bulunması çıkar çatışmasına neden olabilmektedir (Li, vd., 2010). Çıkar çatışmasının bulunduğu bu işletmelerde sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımın düşük olduğu gözlenmektedir (Gul ve Leung 2004). CEO ikileminin işletmedeki kurumsal şeffaflığı ve sorumluluk anlayışını olumsuz etkileyeceğinden KSS'yi de negatif etkileyecektir (Lattemann, vd., 2007).

H_{5a} = Kurumsal itibar üzerinde CEO ikileminin etkisinde KSS'nin aracı değişken görevi bulunmaktadır.

Yönetim kurulundaki üye sayısı arttıkça işletmede KSS faaliyetlerine olumlu bakış açısı artış gösterecektir (Siregar ve Bachtiar 2010). Yönetim kurulunun büyük olması daha yaratıcı fikirlerin çıkmasına ve daha başarılı KSS faaliyetlerinin yapılmasına olanak sağlamaktadır (Fuente, vd., 2017).

H_{5b} = Kurumsal itibar üzerinde yönetim kurulu büyüklüğünün etkisinde KSS'nin aracı değişken görevi bulunmaktadır.

Kadınlar stratejik girdi sağlama ve üretkenlik geliştirme becerilerinden dolayı yönetim kurulu için önemlidirler (Bilimoria, 2000). Bu tür beceriler paydaşları ilgilendiren stratejik konularda kadınlarla çalışma isteklerini arttıracaktır. Böylece kadınlar, KSS ve çevre politikaları gibi örgütsel uygulamalara ilişkin kararlarda özellikle duyarlı olarak, bu kararları etkileyeceklerdir (Nielsen ve Huse 2010). Kadınların toplumsal sorunlara eğilme konusunda daha istekli olacağından yönetim kurulundaki kadın üye oranı KSS'yi olumlu etkileyecek ve böylelikle kurumsal itibar artacaktır.

H_{5c} = Yönetim kurulundaki kadın üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde KSS'nin aracı değişken görevi bulunmaktadır.

İcracı üyeler işletmenin ekonomik durumunu öncelik haline getireceklerdir ve KSS'de karlılığı esas alacağından işletmeyi kar getirisi olmayan faaliyetlerden uzak tutma eğiliminde olacaklardır (Ibrahim ve Angelidis, 1995). CEO icracı üyeler üzerinde baskı kurabileceğinden dolayı, icracı üyeleri kar getirmeyen faaliyetler (KSS gibi) konusunda kendi isteği doğrultusunda yönlendirebilmektedir (McKendall vd., 1999). İcra görevi olan yönetim kurulu üyeleri kaynakların kendi amaçları doğrultusunda kullanılmasını istediklerinden KSS faaliyetlerine karşı çıkmaları muhtemeldir (Lopatta vd., 2017).

H_{5d} = Yönetim kurulundaki icracı üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde KSS'nin aracı değişken görevi bulunmaktadır.

Bağımsız üyeler paydaşa açılan bir pencere olarak görülebileceğinden paydaş beklentilerine yönelik KSS faaliyetleri yapılmasında önemli yerleri bulunmaktadır (Johnson ve Greening, 1999). İşletmedeki bağımsız üye sayısı arttıkça farklı paydaşların beklentilerine karşılık verebilecek KSS faaliyetlerin sayısı da artacaktır (Dunn ve Sainty, 2009). Bağımsız üyeler KSS'yi olumlu yönde etkileyecek ve böylelikle kurumsal itibar aratacaktır. Bu çerçevede;

H_{5e} = Yönetim kurulundaki bağımsız üye oranının kurumsal itibar üzerindeki etkisinde KSS'nin aracı değişken görevi bulunmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada yönetim kurulu yapısı ve KSS için hedef 90 firmanın Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporlarından ve Yıllık Faaliyet Raporlarından; kurumsal itibar için İtibar Atölyesi tarafından geliştirilen kurumsal itibar endeksinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçlarına ulaşabilmek için hiyerarşik regresyon yapılmıştır.

Tablo 1 ile kullanılan değişkenler verilmektedir.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Değişkenler ve Ölçümleme

Bağımlı Değişken: İşletmelerin Kurumsal İtibar Değerleri	
İtibar Puanı	*Kurumsal itibar için Türkiye İtibar Atölyesi tarafından 2016 yılı kurumsal itibar endeksi kullanılmıştır. Türkiye İtibar Endeksi (TİE) Araştırması 11 Ocak 2017 – 02 Mart 2017 tarihleri arasında CATI (Computer Assisted Telephone Interview) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Veri Kaynağı: Türkiye İtibar Atölyesi
Bağımsız Değişken: İşletmelerin Yönetim Kurulu Yapısı	
CEO ikilemi	*CEO ve yönetim kurulu başkanı aynı kişilerse 1 farklı kişilerse 0 olarak kodlanmıştır

YK Büyüklüğü Bağımsız Oranı İcracı Oranı Kadın Üye Oranı	*Yönetim kurulundaki üye sayısı *Yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısının toplam üye sayısına oranı *Yönetim kurulundaki icrada görevli üye sayısının toplam üye sayısına oranı *Yönetim kurulundaki kadın üye sayısının toplam üye sayısına oranı (Fombrun ve Shanley, 1990; Kesner vd. 1986; Kosnik, 1987; Datta vd. 2009) Veri Kaynağı: İşletmelerin faaliyet raporları
Aracı ve Düzenleyici Değişken: İşletmelerin Yaptığı KSS Faaliyetleri	
KSSortalama	*KSS için The Kinder, Lydenberg ve Domini'nin geliştirdiği çoklu göstergelerden oluşan içerik analizi kullanılmıştır. Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporları içerik analizi ile incelenmiş olup; topluma destek, çalışanlara destek, çevrenin korunması, azınlıklara destek, ürünle ilgili standartlar ile ilgili bilgi verilip verilmediğine bakılmıştır. Her alan için yaptıkları açıklamaya için 1 puan verilmiştir. Bu puanların ortalaması alınarak KSS puanları oluşturulmuştur.
Kontrol Değişkenleri	
Piyasa Defter Oranı Netkar Özsermaye Oranı İşletme Yaşı Çalışan Sayısı	*Finansal performansın itibar üzerinde etkili olmasından dolayı (Fombrun ve Shanley, 1990; Fryxell ve Wang, 1994; McGuire vd., 1988) bu rasyolar kullanılmıştır *İşletmenin kurulduğu tarihten günümüze geçen süre işletme yaşı (Beatly ve Zajoc, 1990: 9; Muth ve Donaldson, 1998: 7; Jacling ve Johl, 2009: 498). *İşletmede çalışan kişi sayısı (Mak ve Li, 2001: 244) Veri Kaynağı: İşletme faaliyet raporları ve finansal tabloları

Araştırmanın Bulguları

Araştırmayı oluşturan değişkenler için yapılan açıklayıcı istatistik ve korelasyon analizi Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2'de değişkenler arasındaki korelasyon sonuçları verilmiştir. H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Kurulan regresyon modeli %95 güven aralığında (p=0,00<0,05 β=0,403, R=0,403 R2=0,163) anlamlıdır. KSS'nin kurumsal itibar üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Birinci model kontrol değişkenlerinin olduğu modeldir. Kontrol değişkenlerinin % 95 güven aralığında (p = 0,01 < 0,05) kurumsal itibar üzerinde bir etkisi vardır. Bağımsız değişken olan yönetim kurulu yapısının eklenmesiyle oluşan ikinci regresyon modeli %95 güven aralığında (p = 0,00) kurumsal itibarın %34'ünü açıklamaktadır. Kontrol değişkenlerinden işletme yaşının itibar üzerinde etkili olduğu görülmektedir. H_2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Kurumsal itibar üzerinde CEO ikileminin negatif (p=0,00<0,05 β= -8,59), yönetim kurulu büyüklüğünün pozitif (p=0,04<0,05 β=0,97), bağımız üye oranının pozitif (p=0,02, β= 34,42) etkisi olduğu görülmektedir.

H_3 hipotezinin kısmen kabul edildiği görülmektedir (R=0,416 R2=0,173). H3a ve H_{3e} alt hipotezlerinin kabul edildiği görülmektedir. KSS üzerinde kadın üye oranının pozitif bir etkisi varken CEO ikileminin negatif bir etkisi bulunmaktadır.

H_4 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. KSS'nin CEO ikilemi ve yönetim kurulu büyüklüğü ile kurumsal itibar arasında düzenleyici etkiye sahip olduğu ve kontrol değişkenlerinden işletme yaşının kurumsal itibar üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

H_5 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. KSS'nin kurumsal itibar CEO ikilemi arasında kısmi; kurumsal itibar bağımsız üye oranı arasında kısmi; kurumsal itibar yönetim kurulu büyüklüğü arasında tam aracı etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri Ve Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Tanımlayıcı İstatistikler											
N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
Ortalama	6,8	0,5	0,4	8,8	0,3	0,2	0,14	2,1	0,2	1,6	3,2
Standart Sapma	12,5	0,3	0,5	2,5	0,1	0,1	0,1	2,4	0,3	0,2	0,9
Bağımlı Değişken											
itibar	1,00										
Bağımsız Değişkenler											
kss	0,41**	1,00									
ceo_dualite	-0,4**	-0,3**	1,00								
kurul_büyüklüğü	0,3*	0,1	-0,04	1,00							
bağımsız_oranı	0,15	-0,03	-0,03	-0,24*	1,0						
icracı_oranı	-0,15	-0,08	0,29**	-0,08	0,2	1,0					
kadın_üye_oranı	0,03	0,27**	-0,03	-0,12	0,1	-0,1	1,00				
Kontrol Değişkenleri											
Piyasa_Defter_ Oranı	0,03	-0,02	0,06	0,06	0,1	-0,1	-0,13	1,			
Netkar_Özsermaye_ Oranı	0,07	0,05	-0,08	0,20	-0,1	- 0,3**	-0,11	0,3*	1,00		
yaş	,282**	0,14	-0,01	,235*	-0,11	0,04	-0,12	0,04	0,1	1,00	
çalışan	0,3**	0,19	-0,01	0,4**	-0,1	-0,1	0,1	0,2	0,1	0,3**	1

* P<0,05; ** P<0,01

Sonuç

Yapılan araştırma neticesinde işletmelerin davranışsal ve yapısal olarak kurumsal itibar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapısal unsur olarak kurumsal itibar üzerinde CEO ikileminin, yönetim kurulu büyüklüğünün ve kontrol değişkeni işletme yaşının etkili olduğu görülmektedir. Davranışsal unsur olarak CEO ikileminin, yönetim kurulu büyüklüğünün ve bağımsız üye oranının kurumsal itibar üzerinde etkili olduğu ve kontrol değişkeninin etkisini kaybettiği görülmektedir. Türkiye bağlamında kurumsal itibar üzerinde davranışsal unsurların daha etkili olduğu gözlenmektedir.

Kaynakça

Ali, A. (2013). How Board Structure Influences the Corporate Social Responsibility Strategy of the Firm? Pakistanâ€™ s Perspective. Global Journal of Management And Business Research.

Alsop, R. J. (2006). The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation: Creating. *Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset (Wall Street Journal Press, New York)*.

Andres, P.de ve Vallelado, E. (2008), "Corporate governance in banking: the role of board of directors", Journal of Banking and Finance, Vol. 32 No. 12, pp. 2570-2580.

Aygün, M., Sayın, H. C., ve Akçay, A. Ö. (2014). Yönetim Kurulu ve Kar Yönetimi Arasındaki İlişki: Borsa İstanbul Üzerine Bir İnceleme. World of Accounting Science, 16(4). 55 – 75

Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. Academy of management review, 32(3), 794-816.

Basdeo, D. K., Smith, K. G., Grimm, C. M., Rindova, V. P., ve Derfus, P. J. (2006). The impact of market actions on firm reputation. Strategic Management Journal, 27(12), 1205-1219.

Bear, S., Rahman, N., ve Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. Journal of Business Ethics, 97(2), 207-221.
Beatty, R. P., ve Zajac, E. J. (1990) Top Management Incentıves, Monıtorıng, and Rısk-Bearıng: A Study Of Executıve Compensatıon, Ownershıp, and Board Structure In Inıtıal Publıc Offerıngs. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1990, No. 1, pp. 7-11).
Bernardi, R. A., Bean, D. F., ve Weippert, K. M. (2002). Signaling gender diversity through annual report pictures: A research note on image management. Accounting, Auditing ve Accountability Journal, 15(4), 609-616.
Bernardi, R. A., Bosco, S. M., ve Columb, V. L. (2009). Does female representation on boards of directors associate with the 'most ethical companies' list?. Corporate Reputation Review, 12(3), 270-280.
Bilimoria, D. (2000). Building the business case for women corporate directors. In Women on corporate boards of directors(pp. 25-40)
Boeker, W. ve Goodstein, J. (1991). Organizational performance and adaptation: Effects of environment and performance on Değişimis in board composition. Academy of Management Journal, 34(4), 805-826.
Bontis, N., Booker, L. D., ve Serenko, A. (2007). The mediating effect of organizational reputation on customer loyalty and service recommendation in the banking industry. Management decision, 45(9), 1426-1445.
Brammer, S., ve Millington, A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. Strategic Management Journal, 29(12), 1325-1343.
Branco, M. C., ve Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. Journal of business Ethics, 69(2), 111-132.
Brown, N. ve Deegan, C. (1998). The public disclosure of environmental performance information—a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. Accounting and business research, 29(1), 21-41.
Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, *34*(4), 39-48.
Certo, S. T. (2003). Influencing initial public offering investors with prestige: Signaling with board structures. Academy of management review, 28(3), 432-446.
Certo, S. T., Daily, C. M., ve Dalton, D. R. (2001). Signaling firm value through board structure: An investigation of initial public offerings. Entrepreneurship Theory and Practice, 26(2), 33-50.
Certo, S. T., Daily, C. M., ve Dalton, D. R. (2001). Signaling firm value through board structure: An investigation of initial public offerings. Entrepreneurship Theory and Practice, 26(2), 33-50.
Clark, B. H., ve Montgomery, D. B. (1998). Competitive reputations, multimarket competition and entry deterrence. Journal of Strategic Marketing, 6(2), 81-96.
Coffey, B. S., ve Wang, J. (1998). Board diversity and managerial control as predictors of corporate social performance. Journal of Business Ethics, 17(14), 1595-1603.
Çoban, H., ve İrmiş, A. (2018). YÖNETİCİLERDE NARSİSİZM ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14(1), 123-146.
Daily, C. M., ve Dalton, D. R. (1994). Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure. Academy of Management journal, 37(6), 1603-1617.
Daily, C. M., ve Dalton, D. R. (1994). Bankruptcy and corporate governance: The impact of board composition and structure. Academy of Management journal, 37(6), 1603-1617.
Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., Johnson, J. L. 1998. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. Strategic Management Journal, 24: 269-290.
Dalyan, F. (2007). Sosyal sorumluluğun temelleri. (Ed. Coşun Can Aktan) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, 45-60.
Datta, D. K., Musteen, M., ve Herrmann, P. (2009). Board characteristics, managerial incentives, and the choice between foreign acquisitions and international joint ventures. Journal of Management, 35(4), 928-953.
Doğan, M., ve Yildiz, F. (2013). The impact of the board of directors' size on the bank's performance: Evidence from Turkey. European Journal of Business and Management, 5(6), 130-140.
Dunn, P., ve Sainty, B. (2009). The relationship among board of director characteristics, corporate social performance and corporate financial performance. *International Journal of Managerial Finance*, *5*(4), 407-423.
Ellen, P. S., Webb, D. J., ve Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. Journal of the Academy of Marketing Science, 34(2), 147-157.
Fombrun, C. J. ve Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. Academy of Management Journal, 33/2, 233-258
Forker, J. J. (1992). Corporate governance and disclosure quality. Accounting and Business research, 22(86), 111-124.
Fryxell, G. E., ve Wang, J. (1994). The fortune corporate'reputation'index: Reputation for what?. *Journal of management*, *20*(1), 1-14.
Fuente, J. A., García-Sanchez, I. M., ve Lozano, M. B. (2017). The role of the board of directors in the adoption of GRI guidelines for the disclosure of CSR information. Journal of Cleaner Production, 141, 737-750.

Gabbioneta, C., Ravasi, D., ve Mazzola, P. (2007). Exploring the drivers of corporate reputation: A study of Italian securities analysts. Corporate Reputation Review, 10(2), 99-123.
Gardberg, N. A. ve Fombrun, C. J. (2006). Corporate citizenship: Creating intangible assets across institutional environments. Academy of management Review, 31(2), 329-346.
Gatewood, R. D., Gowan, M. A., ve Lautenschlager, G. J. (1993). Corporate image, recruitment image and initial job choice decisions. Academy of Management journal, 36(2), 414-427.
Gul, F. A., ve Leung, S. (2004). Board leadership, outside directors' expertise and voluntary corporate disclosures. Journal of Accounting and public Policy, 23(5), 351-379.
Hillman, A. J. ve Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. Academy of Management review, 28(3), 383-396.
Hillman, A. J., Cannella Jr, A. A., ve Harris, I. C. (2002). Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ?. Journal of management, 28(6), 747-763.
Hofstede, Geert. (2000), Cultures Conse- quences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations İkinci basım, Sage Publications, London.
Hussain, S. H., ve Mallin, C. (2003). The Dynamics of Corporate Governance in Bahrain: structure, responsibilities and operation of corporate boards. Corporate governance: an international review, 11(3), 249-261.
Husted, B. W., ve Allen, D. B. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy?. Journal of Business Ethics, 27(1-2), 21-31.
Ibrahim, N. A., ve Angelidis, J. P. (1995). The corporate social responsiveness orientation of board members: Are there differences between inside and outside directors?. Journal of business ethics, 14(5), 405-410.
Jackling, B., ve Johl, S. (2009). Board structure and firm performance: Evidence from India's top companies. *Corporate Governance: An International Review*, *17*(4), 492-509.
Johnson, J. L., Daily, C. M., ve Ellstrand, A. E. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. Journal of management, 22(3), 409-438.
Johnson, R. A., ve Greening, D. W. (1999). The effects of corporate governance and institutional ownership types on corporate social performance. Academy of management journal, 42(5), 564-576.
Karayel, M., ve Gök, İ. Y. (2009). Kurumsal Yönetim-Performans İlişkisi: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksine Kayıtlı Halka Açık Şirketlerde Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7(12), 9-28.
Kesner, I., F., (1988) Directors' Characteristics and Committee Membership: An Investigation of Type, Occupation, Tenure, and Gender. Academy of Management Journal.31(1): 66-84.
Kiliç, M., Kuzey, C., ve Uyar, A. (2015). The impact of ownership and board structure on Corporate Social Responsibility (CSR) reporting in the Turkish banking industry. Corporate Governance, 15(3), 357-374.
Koçer, B. (2006). İçsel Bir Yönetişim Mekanizması Olarak Yönetim Kurulları: İMKB'de İşlem Gören Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşlevleri Üzerine Bir Uygulama. Ankara: SPK Yayınları, Yayın, (201).
Kosnik, R. D. (1987). Greenmail: A study of board performance in corporate governance. *Administrative science quarterly*, 163-185.
Lattemann, C., Fetscherin, M., Alon, I., Li, S., ve Schneider, A. M. (2009). CSR communication intensity in Chinese and Indian multinational companies. Corporate Governance: An International Review, 17(4), 426-442.
Lattemann, C., Schneider, A. M., ve Kupke, S. (2007). Corporate Social Responsability and the Capabilities Based View–a Case Study of a Multinational Enterprise (mne). Revue de l'organisation responsable, 2(3), 18-29.
Lii, Y. S., ve Lee, M. (2012). Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm. Journal of business ethics, 105(1), 69-81.
Li, S., Fetscherin, M., Alon, I., Lattemann, C., ve Yeh, K. (2010). Corporate social responsibility in emerging markets. Management international review, 50(5), 635-654.
Lopatta, K., Jaeschke, R., ve Chen, C. (2017). Stakeholder engagement and corporate social responsibility (CSR) performance: international evidence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *24*(3), 199-209.
Mallette, P., ve Fowler, K. L. (1992). Effects of board composition and stock ownership on the adoption of "poison pills". Academy of Management Journal, 35(5), 1010-1035.
Mattingly, J. E., ve Berman, S. L. (2006). Measurement of corporate social action: Discovering taxonomy in the Kinder Lydenburg Domini ratings data. Business ve Society, 45(1), 20-46.
McGuire, J. W., Richman, M. L., Daly, R. F., ve Jorjani, S. (1988). The efficient production of "reputation" by prestige research universities in the United States. *The Journal of Higher Education*, *59*(4), 365-389.
McKendall, M., Sánchez, C., ve Sicilian, P. (1999). Corporate governance and corporate illegality: The effects of board structure on environmental violations. The International Journal of Organizational Analysis, 7(3), 201-223.
Mitchell R K, Agle B R ve Wood D J (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, Academy of Management Review, 22 (4), 853–886.

Musteen, M., Datta, D. K., ve Kemmerer, B. (2010). Corporate reputation: Do board characteristics matter?. British Journal of Management, 21(2), 498-510.

Muth, M., ve Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, *6*(1), 5-28.

Neustadtl, A. (1990). Interest-group PACsmanship: An analysis of campaign contributions, issue visibility, and legislative impact. *Social Forces*, *69*(2), 549-564.

Nielsen, S., ve Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. Corporate Governance: An International Review, 18(2), 136-148.

O'Donoghue, E. J. (2004). The construction of a firm's governance structure in a setting of uncertainty. Managerial and decision economics, 25(5), 221-229.

Okan, T., Sarı, S., ve İlhan-Nas, T. (2014). Yönetim kurulu yapısı ile finansal performans arasındaki ilişkide uluslararası çeşitlenmenin aracılık etkisi. İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 25(77), 39-78.

Pfeffer, J.ve Salancik, G. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.* New York: Harper and Row.

Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry: 1895–1912. Strategic management journal, 15(S1), 29-44.

Rhee, M., ve Lee, J. H. (2008). The signals outside directors send to foreign investors: Evidence from Korea. Corporate Governance: An International Review, 16(1), 41-51.

Riordan, C. M., Gatewood, R. D., ve Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. Journal of Business Ethics, 16(4), 401-412.

Roberts, P. W., ve Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. Strategic management journal, 23(12), 1077-1093.

Shleifer, A., ve Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, *52*(2), 737-783.

Siregar, S.V. and Bachtiar, Y. (2010), "Corporate social reporting: empirical evidence from Indonesia Stock Exchange", International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, Vol. 3 No. 3, pp. 241-252.

Singh, V., Terjesen, S., ve Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ?. European management journal, 26(1), 48-58.

Soleimani, A. (2011). Essays on corporate reputation: antecedents and consequences (Tez)

Stuart, H. (1999). The effect of organizational structure on corporate identity management. Corporate Reputation Review, 2(2), 151-164.

Şengür, E. D., ve Püskül, S. Ö. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksindeki Şirketlerin Yönetim Kurulu Yapısı ve İşletme Performansının Değerlendirilmesi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (31).

Temiz, H., Dalkılıç, E., ve Hacıhasanoğlu, T. (2017). Yönetim Kurulu Yapısı ve Kâr Yönetimi Uygulamaları: BİST İmalat Sektörü Örneği. BMIJ, 5(4), 119-136.

Tuggle, C. S., Sirmon, D. G., Reutzel, C. R., ve Bierman, L. (2010). Commanding board of director attention: investigating how organizational performance and CEO duality affect board members' attention to monitoring. *Strategic Management Journal*, *31*(9), 946-968.

Van Het HOF S D ve Çabuk D (2009) Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Metin Işık ve Mustafa Akdağ (ed.) Dünden Bugüne Halkla İlişkiler, Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, ss 53–73.

Vanhamme, J., ve Grobben, B. (2009). "Too good to be true!". The effectiveness of CSR history in countering negative publicity. Journal of Business Ethics, 85, 273-283

Yan, C. (2009). The reputation of independent directors and the efficiency of their labor force market [J]. Economist, 4, 000.

Zahra, S. A., ve Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. Journal of management, 15(2), 291-334.

KURUMSAL BASKILAR VE BENZEŞTİRİCİ YAYILIM: TÜRKİYE'DE MAVİ BAYRAK ÇEVRE ÖDÜLÜNÜN YAYILIMI ÖRNEĞİ

Ezgi Çak
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
ezgieda35.ea@gmail.com

Serkan Dirlik
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
sdirlik@mu.edu.tr

Özet
Muğla İlinde faaliyet gösteren ve Mavi Bayrak çevre ödülüne sahip 29 kurumun yöneticileri ile yapılan görüşmeler temelinde, Mavi Bayrak çevre ödülünün yayılımı kurumsalcı perspektif açısından sorgulanmıştır. Araştırmanın genel olarak bulguları, Mavi Bayrak çevre ödülünün yayılımında zorlayıcı baskıların değil, taklitçi ve normatif baskıların rolüne işaret etmektedir. Araştırma bulguları, ekonomik nedenlerden ziyade sosyal uyum için Mavi Bayrak çevre ödülüne sahip olunmak istendiğini destekler niteliktedir.

Anahtar Kelimeler: Yayılım, Kurumsalcı Yaklaşım, Mavi Bayrak, Türkiye.

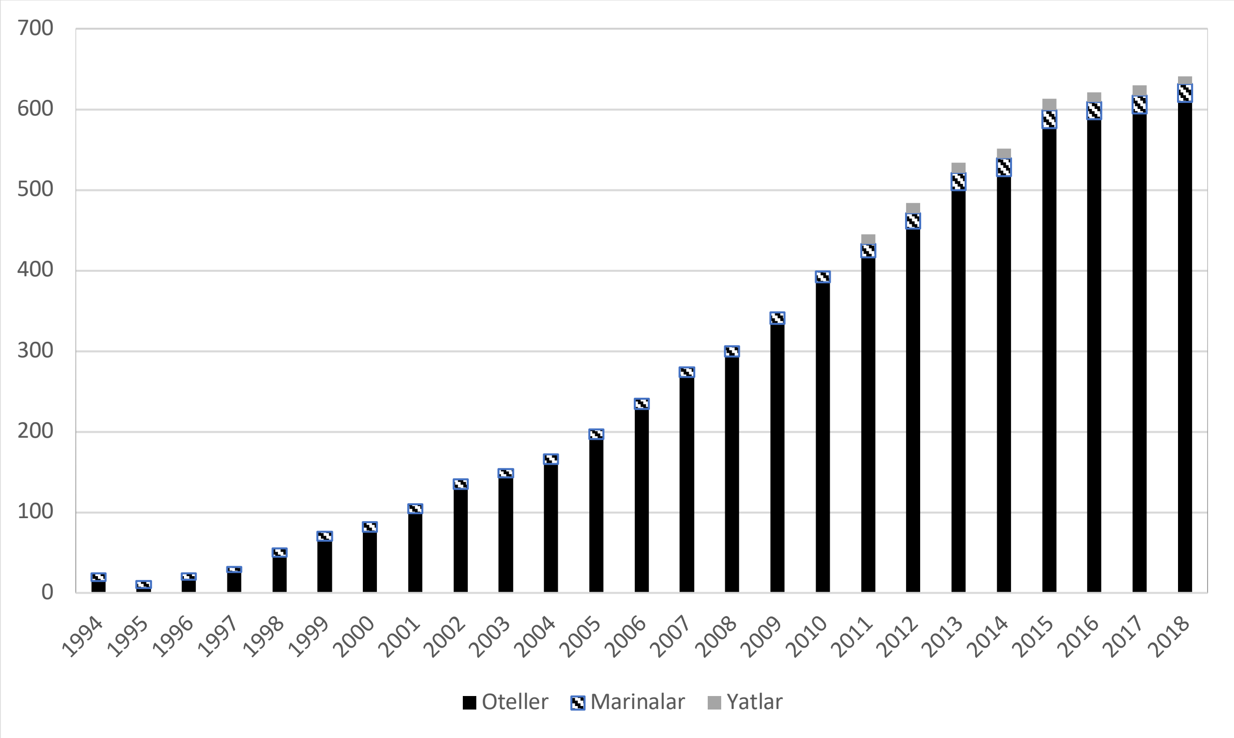
Giriş
Araştırmanın amacı, yeni kurumsal kuramın yayılım konusunda ortaya koyduğu kuramsal iddiaları, Türkiye'de Mavi Bayrak çevre ödülünün [1] yayılımı bağlamında değerlendirmektir. Araştırma, Mavi Bayrak Çevre Ödülünün Türkiye'deki yayılımını, kurumsalcı kuramın yayılım konusundaki temel görüşleri kapsamında açıklamayı hedeflemektedir. İzleyen bölümde öncelikle Mavi Bayrak programı tanıtılmış ve Türkiye'de yayılımı hakkında bilgiler sunulmuştur. Daha sonra, Türkiye'de Mavi Bayrak çevre ödülünün yayılımını açıklamak için başvurulan kurumsalcı perspektifin yayılım konusundaki bazı temel çalışmaları değerlendirilmiştir. Yöntem bölümünde araştırmanın nasıl yürütüldüğü belirtilmiştir. Yöntem bölümünü takiben araştırmanın bulguları ortaya konmuştur. Çalışma, araştırma sınırlılıkların ve gelecek araştırmalar için dikkate alınabilecek önerilerin de belirtildiği sonuç bölümü ile sonlandırılmıştır.

Mavi Bayrak Çevre Ödülü ve Türkiye'de Yayılımı
Günümüzde 30'u Avrupa'da olmak üzere dünyada 49 ülkede uygulanmakta olan Mavi Bayrak Programı, 1985 yılında ilk olarak Fransa'da, 1987 yılından itibaren Avrupa ülkelerinde ve 2000 yılından itibaren ise Avrupa dışındaki ülkelerde uygulanmaya başlamıştır.[2] Mavi Bayrak, gerekli standartları taşıyan nitelikli plaj, marina ve yatlara verilen uluslararası bir çevre ödülüdür. Temiz, bakımlı, donanımlı, güvenli ve dolayısıyla uygar bir çevrenin sembolü olarak görülen Mavi Bayrak Programı, Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı (*Foundation for Environmental Education (FEE)*) tarafından uygulanmaktadır.[3] Program, tatlı su ve deniz alanlarında sürdürebilir kalkınmayı hedeflemektedir.[4] Türkiye'de ise bu program 1993 yılında kurulan Türkiye Çevre Eğitim Vakfı (TÜRÇEV) tarafından yürütülmektedir. Mavi Bayrak Türkiye resmi internet sitesinde sunulan sayılar incelendiğinde, Türkiye'de Mavi Bayrak ödülünün yayılımının 1994-2018 arasında önemli bir gelişme kaydettiği belirtilebilir. Örneğin, 1994 yılında sadece 12 plaj ve 9 marina mavi

---

[1] Mavi Bayrak programı; plaj, marina ve yatları kapsayan, çevreyi ve kullanıcıları koruyan bir ödül programıdır. Mavi Bayrak kriterleri plaj ve marinar için dört ana başlık altında toplanabilir: 1) Deniz suyu kalitesi, 2) Çevre eğitimi ve bilgilendirme, 3) Çevre yönetimi ve 4) Güvenlik ve hizmetler. Plajlar için toplam 33, marinalar için 25 kriter vardır (Güngör, 2016: 33).
[2] http://www.mavibayrak.org.tr/tr/icerikDetay.aspx?icerik_refno=10 (Erişim Tarihi: 07.08.2018).
[3] http://www.mavibayrak.org.tr/tr/icerikDetay.aspx?icerik_refno=10 (Erişim Tarihi: 07.08.2018).
[4] TÜRÇEV, Plajlar İçin Mavi Bayrak Kriterleri Kılavuz Notlar Kitabı.

bayrak ödülüne sahip iken[5], 2018 yılında 459 plaj, 22 marina ve 10 yatın Mavi Bayrak ödülüne sahip olduğu görülmektedir[6]. Bu sayısal değerlere göre 24 yıl boyunca Türkiye'de Mavi Bayrak Ödülü alan toplam plaj, marina ve yat sayısı yaklaşık 23.3 kat artmıştır ve Türkiye, plajlar açısından Mavi Bayrak Ödülü almada İspanya ve Yunanistan'dan sonra dünya üçüncüsü olmuştur. İzleyen grafikte Türkiye'de Mavi Bayrak Çevre ödülünün yayılımı görülmektedir. 1994-2018 yılları arasında Mavi Bayrak Çevre ödülü alan birimler tek tek ayrıştırılmıştır ve birim (başvuru yapan otel, yat ve marina) bazında yıllara göre Mavi Bayrak alan birimlerin sayısal deseni ortaya konmuştur.[7]



Şekil 1. Türkiye'de Mavi Bayrak Sahipliğinin Kümülatif Sıklığı (Birim Bazında)

Çizelge 1.'den görüldüğü üzere otellerin Mavi Bayrak çevre ödülü benimsemesi 1996'dan itibaren sürekli artmıştır. 1994 yılında 15 tane otelin Mavi Bayrak çevre ödülü sahipliği söz konusu iken 2018'de 609 otel Mavi Bayrak Çevre Ödülü sahip olduğu tespit edilmiştir. Marinalarda ve yatlarda ise bu çevre ödülüne sahipliğinin sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir. Yatlarda Mavi Bayrak çevre ödülü sahipliği ise 2011'den beri söz konusudur.

Yeni Kurumsal Kuram Bakış Açısı ile Yayılım

Bir önceki bölümde aktardığımız bilgilerden anlaşılacağı üzere, Mavi Bayrak çevre ödülünün Türkiye'de benimsenmesinin, kurumsalcı yaklaşımın yayılım konusundaki görüşleri kapsamında değerlendirebilecek bir görgül zemin sağladığı düşünülmektedir. Yayılım konusu ile ilişkilendirebileceğimiz açıklamalar, kurumsalcı perspektif içerisinde öncü çalışmalarından beri yapılagelmektedir. Yeni kurumsal kuramın öncü çalışmalarından Meyer ve Rowan (1977), çalışmalarında yayılım konusunu merkezi ilgi yapmasalar da

---

5 http://www.mavibayrak.org.tr/userfiles/file/1994%20%C3%96d%C3%BCll%C3%BC%20Plaj%20ve%20Marinalar.pdf (Erişim Tarihi: 21.09.2017).

6 http://www.mavibayrak.org.tr/tr/icerikDetay.aspx?icerik_refno=1 (Erişim Tarihi: 07.08.2018).

7 Sınırlı sayıda belediye plajları da mavi bayrak çevre ödülüne sahiptir. Bu sayılar da oteller kategorisine dahil edilmiştir.

modern örgütlerdeki biçimsel yapının unsurlarının benimsenmesinin ve yayılımının nedenselliğini ve Mavi Bayrak çevre ödülü gibi dışsal bir değerlenme kriterlerine örgütlerin niçin başvurduğunu açıklamışlardır. Yazarlara göre, modern örgütlerin çoğunun biçimsel yapıları bu örgütlerin kendi iş aktivitelerinin gerektirdiklerini yansıtmaktan ziyade önemli ölçüde kurumsal çevrelerine yerleşik, efsane işlevi gören kurumsallaşmış ürünler, hizmetler, teknikler, politikalar, programlar ve meslekler gibi kurumsallaşmış unsurları yansıtmaktadır ve birçok örgüt bu efsaneleri törensel bir biçimde benimsemektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 340-341, 344). Meyer ve Rowan'a göre, bu kurumsallaşmış unsurların örgütler tarafından benimsenmesinin sonucunda eşbiçimlilik söz konusu olacak ve bu eşbiçimliliğin de örgütler için bazı önemli sonuçları olacaktır (1978: 348). Bu sonuçlar; dışsal olarak meşrulaştırılmış unsurları içermeleri, yapısal unsurların değerini göstermek için dışsal veya törensel değerlendirme kriterlerini kullanmaları ve istikrarlarını sürdürmeleridir (Meyer ve Rowan, 1978: 348-349). Meşru görülen kurumsalmış unsurları kendi biçimsel yapılarına dahil etmeleri, örgütlerin kendi meşruluklarını da arttıracak ve hayatta kalma ile gerekli kaynakları bulma şanslarını arttıracaklardır (Meyer ve Rowan, 1977: 350, 352). Belirtilen bu açıklamalara dayanarak, Mavi Bayrak çevre ödülü gibi dışsal bir değerlendirme sonrası sahip olunan bir sertifikaya sahip olma, bu ödüle sahip olanların kurumsal çevrelerindeki unsurlarla eşbiçimli hale gelmeleri ve bunu göstermeleri çabalarının bir sonucu olabileceğini belirtebiliriz. Peki herhangi bir pratiği (çalışmamızda bu Mavi Bayrak ödülü) benimsemeyi arttırarak aynı örgütsel alandaki örgütleri birbirine benzeştiren mekanizmalar neler olabilir? Yeni kurumsal kuram açısından örgütleri birbirine daha benzer hale getiren değişim, üç tane kurumsal mekanizma ile gerçekleşmektedir. Bu mekanizmalar politik etkiden ve meşruiyet probleminden kaynaklanan zorlayıcı eşbiçimlilik, belirsizliğe karşı standart cevaplardan kaynaklanan öykünmeci eşbiçimlilik ve profesyonelleşmeyle ilişki olan normatif eşbiçimlilik mekanizmalarıdır (DiMaggio ve Powell, 1983: 150). Zorlayıcı eşbiçimlilik, örgütlerin bağımlı oldukları diğer örgütler ve faaliyet gösterdikleri toplumdaki kültürel beklentiler tarafından örgütlere uygulanan hem biçimsel hem de biçimsel olmayan baskılardan kaynaklanır (DiMaggio ve Powell, 1983: 150). Örneğin vergi kanununun gerekliliklerini karşılamak gibi devletin zorunluğu kıldığı uygulamaların yapılması veya örneğin standart raporlama sistemlerini uygulamayı zorlamak gibi örgütlerin ilişkili olduğu devlet kurumları dışındaki diğer örgütlerin zorlamasıyla uygulamaların benimsenmesi zorlayıcı eşbiçimlilikteki temel baskı örnekleri olarak belirtilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983: 150). Öykünmeci eşbiçimliliğin kaynağı ise teknolojilerin yeterince iyi anlaşılmamasından, amaçların yeterince açık olmamasından ve çevreden kaynaklanan belirsizliğe karşı örgütlerin daha meşru veya başarılı düşündükleri diğer örgütleri kendilerine model almalarına dayanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983: 151, 152). Normatif eşbiçimlilik ise temel olarak profesyonelleşmeden kaynaklanır (DiMaggio ve Powell, 1991: 152). Mesleki eğitim ve uzmanlar tarafından üretilen bilişsel şablonların meşruiyeti ile profesyoneller arasındaki ağların gelişmesi normatif eşbiçimlilikte önemli unsurlar olarak gösterilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1991: 152).

Belirtilen eşbiçimlilik mekanizmalarının yayılımdaki rolüne ilişkin ampirik kanıtlar sağlayan çeşitli çalışmalar da söz konusudur. Örneğin, Dobbin, Sutton, Meyer ve Scott (1993), içsel işgücü pazarındaki pratiklerin büyük ölçüde yasal çevredeki değişimlere bir cevap olarak yayıldıklarını tespit etmişlerdir (Dobbin vd., 1993: 421). Bir başka çalışmalarında aynı yazarlar (Sutton, Dobbin, Meyer ve Scott, 1994), sendikasız ve saat ücretli işgören çalıştıran işverenlerin disiplin soruşturmaları ve ihtilaf çözümü prosedürlerini benimsemelerini incelemişler ve ilgili uygulamalardaki yayılım üzerinde işyerindeki eşitlik için devletten kaynaklanan zorlayıcı baskının ve profesyonel istihdam ilişkileri uzmanları tarafından yapılan normatif baskının rolü olduğunu tespit etmişlerdir (Sutton vd., 1994: 966). Sanders, ve Tuschke (2007) ise, bir kurumsal çevre içerisinde güçlü muhalefetle karşılaşan uygulamaların içerisinden bir tanesinin yasal bir onay aldığında muhalefet edilen uygulamalar arasındaki kabul oranında anlamlı bir artış olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu

çalışmalar zorlayıcı baskının yayılımdaki rolünü ortaya koymaktadır. Belirsizliğin taklitçiliği arttırarak örgütleri eşbiçimli hale getiren yayılımına neden olduğuna ilişkin belirtilebilecek örnek bir çalışma ise Tolbert ve Zucker'in (1983) çalışmasıdır. Yazarlar, herhangi yasal bir yaptırımın olmadığı şehirlerdeki belediyelerdeki kamu hizmeti prosedürlerinin yayılımı açıkladıkları çalışmalarında, erken benimseyenlerin teknik gerekliliklerle ilgili nedenlerden ötürü prosedürleri benimsediklerini, geç benimseyenlerin ise bulaşma (contagion) ile bu prosedürleri benimsediklerini ortaya koymuştur (Tolbert ve Zucker, 1983). Prosedürleri benimseyen belediyelerin sayısı arttıkça, prosedürler kurumsallaşmakta ve prosedürlerin artan meşruluğu daha geç benimseyenler için bir itici güç olarak hizmet etmektedir (Tolbert ve Zucker, 1983: 35). Haveman (1993: 620, 622), farklı pazarlar girerek çeşitlenmede, pazardaki başarılı işletmelerin sayısı o pazara giriş davranışını pozitif etkilediğini ve özellikle büyük şirketlerin çok karlı yani çok başarılı gördükleri diğer büyük şirketleri rol model alarak onları taklit ettiklerini ortaya koymuştur. Hauschild (1993) ise, ortak yönetim kurulu üyeliklerinin şirket satın alımlarındaki taklitçilik baskısı olarak işlev gördüğünü ortaya koymuştur. Normatif baskının yayılımı nasıl etkilediğine dair ampirik kanıtlar sunan çalışmalara değinecek olursak, örneğin, kar amacı güden firmalardaki finansal raporlama standartlarından sürekli akış yönteminin yayılımını inceleyen Mezias (1990), bu yöntemin yayılımını açıklamada uygulamalı iktisadın açıklamasının sınırlı olduğunu fakat kurumsalcı yaklaşımın açıklamasının ise yayılımı daha güçlü açıkladığını tespit etmiştir. Mezias (1990), belirli bir muhasebe yöntemini uygun bir yöntem olarak görülmesinde ve normatif baskı oluşturarak bu yöntemin yayılımında, çeşitli düzenleyici kurumlar ve örgütsel alan içerisindeki güçlü profesyonel kurumlar şeklindeki profesyonellerin rolünü göstermiştir. Galaskiewicz ve Burt (1991) da sosyal yapı içerisindeki aktörlerin sahip oldukları statü ve rol kümelerinin yapısal denkliğinin yayılımda uyumdan daha önemli olduğunu tespit ederek, yayılımda normatif baskının önemini göstermişlerdir. Yayılımda kurumsal baskıların birlikte etkilerini ortaya koyan çalışmalar da söz konusudur. Örneğin Edelman (1992), eşit istihdam ve ekonomik fırsat hakkı yasasının örgütlerin yapısını etkilediği, yasaya uygun olarak örgütlerin ek birimler ve kurallar geliştirdiklerini ve zamanla kurumsallaşan birim kurma ve kural geliştirme pratiğinin yayılımda normatif bir baskı oluşturduğunu ortaya koymuştur. 1960'larda ABD'de bir örgütsel form olarak çok bölümlü yapının büyük işletmelerdeki yayılımını inceleyen Palmer, Jennings ve Zhou (1993) da zorlayıcı ve normatif kurumsal süreçlerin birlikte çok bölümlü yapının benimsenmesine neden olduklarını tespit etmişlerdir. Güler, Guillen ve Macpherson (2002), ISO 9000 kalite sertifikalarının uluslararası yayılımında, devlet ve çokuluslu şirketler gibi güçlü organizasyonların zorlayıcı etkilerinin, ülkeler arasındaki uyumlu ticaret bağlarından kaynaklanan zorlayıcı ve normatif taklit süreçlerinin etkilerinin ve ticarette rol eşdeğerliği ile üretilen rekabete temelli taklitçiliğin etkilerinin olduğuna ilişkin ampirik kanıtlar sunmuşlardır.

Çalışmamızda yayılım konusunda etkileri olduğu araştırmalarca ortaya konan bu kurumsal baskıların Mavi Bayrak sertifikası almayı etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Bir başka ifadeyle, Mavi Bayrak çevre ödülüne sahip olmak açısından örgütleri birbirine benzeştiren bu yayılımı arttıran kurumsal baskıların bu yayılımdaki etkilerini sorgulanmak bu çalışmanın temel hedefidir. İzleyen bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır.

Araştırma Yöntemi

Araştırmanın yöntemi, tarama *(survey)* stratejisidir. Araştırmanın görgül zeminini oluşturacak bilgiler, görüşme yöntemi ile Muğla ilinde Mavi Bayrak çevre ödülüne sahip otellerin yöneticilerinden sağlanmıştır. Muğla ilinde son üç yılda kesintisiz olarak Mavi Bayrak çevre ödülü almış toplam otel ve belediye plajı sayısı 98'tir. Araştırma kapsamında biri başvuru sürecinde olmak üzere toplam 27 Mavi Bayrak çevre ödülüne sahip otel, bir özel plaj, bir tatil sitesi ve bir belediye plajı olmak üzere toplam 30 Mavi Bayrak sahipliği bulunan birimin 32 yöneticisi ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılan yöneticilerin 12'si kalite müdürü veya kalite ekip lideri, 7'si teknik müdür veya teknik servis

müdürü, 3'ü genel müdür veya genel müdür yardımcısı ve kalan 8 tanesi de farklı unvanlarda yönetici pozisyonunda çalışmaktadırlar. Görüşülen bütün yöneticiler ilgili kurumun Mavi Bayrak sorumlusudur ve Mavi Bayrak eğitim sertifikaları vardır. Mavi Bayrak ödülüne sahip otellerden ikisinin iki yöneticisi ile görüşülmüştür. Bu 29 birimin (başvuru aşamasındaki otel hariç) Mavi Bayrak çevre ödülü alma ortalaması 11 yıldır. En eski Mavi Bayrak ödülüne sahip olan birimler 23'er yıldır sahipken, en yenileri 3'er yıllıktır. 32 yöneticinin ikisi haricindeki bütün mülakatlar kayıt altına alınmıştır. Ortalama mülakat süresi 28 dakikadır. Görüşmeler açık uçlu sorulardan oluşan bir görüşme formu temelinde gerçekleştirilmiştir. Görüşme formu 15 sorudan oluşmaktadır. Sorular ekte sunulmuştur. Yapılan görüşmeler yazıya aktarıldıktan sonra cevaplar okunmuş ve Mavi Bayrak çevre ödülünün yayılımında kurumsalcı yaklaşımda belirtilen baskıların rolleri konusundaki örüntüler yakalanmaya çalışılmıştır. İzleyen bölümde araştırmanın temel bulguları sunulmuştur.

Bulgular

Yaptığımız görüşmeleri genel olarak değerlendirdiğimizde, Muğla ilinde Mavi Bayrak çevre ödülü alan kurumların zorlayıcı baskılar nedeniyle değil taklitçi ve normatif baskılardan ötürü bu çevre ödülünü aldıkları yönündedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin hepsi Mavi Bayrak almaları yönünde devletten veya bağımlı oldukları herhangi bir güçlü örgütten zorlayıcı bir baskı görmediklerini belirtmişlerdir. Seyahat acentalarının kontrol listelerinde bu ödülün de listelendiğini fakat acentaların bu ödüle sahip olmayı zorlamadıkları belirtilmiştir. Muğla ilinde ilk Mavi Bayrak ödülüne sahip olan birimler ise yöneticisinin ifadesiyle 'Muğla'nın ilk turizm şirketine' bağlı biri Datça'daki tatil sitesi diğeri de Bodrum'daki rezidans ve apart konseptinde konaklama hizmeti veren tesisidir. Mavi Bayrak ödülünü ilk alan bu iki tesis dışındaki Mavi Bayrak çevre ödülünü ilk alan beş otele bakıldığında (üçü 16 yıl ve ikisi 17 yıl) ise bunların ikisi uluslararası otel zincirine bağlı oteller olduğu, birinin Türkiye'deki önemli holdinglerinden birine ait otel olduğu ve diğer ikisinin de bölgenin eski konaklama tesisleri olduğu görülmektedir. Bu beş otelin üçü Bodrum'un Yalıkavak beldesindeki birbirlerine oldukça yakın tesislerdir. Mavi Bayrak çevre ödülünü ilk benimseyenleri takip edenlerin, Mavi Bayrak çevre ödülünü niçin aldıkları sorusuna verilen ve ekte sunulan cevaplar çerçevesinde, prestij amacıyla bu ilk grubu taklit etmiş oldukları belirtilebilir. Mavi Bayrak ödülünü veren TÜRÇEV'in özellikle her bir otelden görevlendirilen Mavi Bayrak Sorumlularına eğitim vermesi ve bu eğitim sonunda sertifika vermesi de bu konuda ortak normların oluşmasına izin veren bir profesyonel grubunun oluşmasına neden olduğu belirtilebilir. Mavi Bayrağı başvuru aşamasında olan otelin yöneticisinin verdiği cevap (Bkz. Ek 2. 16), Mavi Bayrak çevre ödülü almayı adeta bir ahlaki zorunluluk olarak görmesi normatif baskıya örnek olarak verilebilir. Normatif baskıların uygun bir davranış biçimi veya ahlaki olarak kabul edilen şeylerle ilgili olduğu tespiti (Boxenbaum ve Jonsson, 2008) dikkate alındığında, Mavi Bayrak çevre ödülüne sahip olmayı bu otellerdeki Mavi Bayrak sorumluları tarafından normatif bir sorumluluk olarak değerlendirdikleri belirtilebilir. Örneğin, çalıştığı otelde aynı zamanda Mavi Bayrak sorumlusu olan bir kalite müdürünün aşağıda belirttiği değerlendirmesi Mavi Bayrak sahipliğinin profesyoneller arasında normatif bir baskı kaynağı olduğuna işaret edebilir (Ayrıca bakınız Ek 2: 22, 2. yönetici değerlendirmesi).

> *'Mesela yanımızda başka bir otel vardı, mavi bayrakları yoktu. 2016'ta onların kalite müdürünü çağırıp bayrağı niye almaları gerektiğini anlattım, onlar da aldılar. Çünkü aynı sahil. Yakıştıramadık.' (E.T., Kalite Müdürü)*

Mavi Bayrak ödülü arttıkça da özellikle tur operatörlerinin otelleri değerlendirirken Mavi Bayrak sahipliği olup olmadığını sormalarının da çok güçlü olmasa da bir zorlayıcı baskı oluşturduğu belirtilebilir. Böylelikle, araştırmamızın genel bulgusu Mavi Bayrak çevre ödülünün öncüler tarafından prestij amaçlı benimsenmesinin sonradan bu ödülü alanlar

tarafından yine prestij amaçlı taklit edilerek yayıldığı, zamanla da Mavi Bayrak sahipliğinin olmasının özellikle otellerdeki Mavi Bayrak sorumluları tarafından bir zorunluluk olarak düşünülmesi ile bir normatif baskıya dönüştüğü belirtilebilir. Bunlara ilaveten, Mavi Bayrak çevre ödülünün alınmasının ekonomik gerekçelerden ziyade, sosyal çevreye bir uyumun göstergesi olarak algılandığı bu araştırmanın bulgularınca desteklenen bir görüştür. Mavi Bayrak ödülünün olmamasının pazar payınızı azaltacağını düşünüp düşünmedikleri sorduğumuzda yöneticilerin büyük bir kısmı (19 yönetici) Mavi Bayrak olamaması nedeniyle pazar paylarında azalma olmayacağını belirtmişlerdir.

Sonuç, Sınırlılıklar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Araştırmamızın genel sonucu, Muğla'da Mavi Bayrak çevre ödülünü ilk alanların prestij amacıyla bu ödülü aldıkları ve sonrasından gelenlerin de aynı amaçla ilk alanları taklit ettikleri ve zamanla otellerde sertifika sahibi Mavi Bayrak sorumlularının da gittikleri otelde bu ödülü alma yönünde çalışmalar yaptıkları böylelikle normatif bir baskı kaynağı olabilecekleri yönündedir. Zorlayıcı bir baskı veya ekonomik nedenlerle Mavi Bayrak edinme durumu söz konusu olmadığı belirtilebilir.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları söz konusudur. Belirtilebilecek en önemli sınırlılık, özellikle erken Mavi Bayrak ödülünü alan kurumlardaki bu ödüle başvuran kişilerin işten ayrılmaları nedeniyle ilk başvuruyu gerçekleştiren kişilerin hepsiyle mülakatların yapılamamasıdır. Turizm sektöründe işten ayrılmaların yoğun olması nedeniyle böyle bir sınırlılık söz konusudur. İkinci sınırlılık, Mavi Bayrak kriterleri ile uyumlu olan yasal düzenlemelerin (atık yönetimi, cankurtaran bulundurma zorunluluğu vb.) oluşturduğu kurumsal altyapının Mavi Bayrak ödülünün yayılımını nasıl etkilediği değerlendirilmemiştir.

İleriki araştırmalar için Mavi Bayrak çevre ödülünün Türkiye'deki yayılımı ile ilgili şu konularda detaylı incelemelerin yapılması faydalı olabilir. Birincisi; Mavi Bayrak çevre ödülünün yayılımında TÜRÇEV eliyle yapılan kurumsal işlerin neler olduğu ve bu kurumsal işlerin Mavi Bayrak çevre ödülünün yayılımında normatif baskı kaynağına oluşturmaya neden olup olmadığı daha detaylı incelenebilir. İkincisi; Mavi Bayrak çevre ödülü almayanlar, erken alanlar ve geç alanlar kategorine uygun görgül zemin üzerinden Mavi Bayrak çevre ödülünü almayı ve bu ödülü almada erken hareket etme ile geç hareket etmeyi nelerin açıkladığı üzerine kantitatif analizler yürütülebilir. Üçüncü olarak, Mavi Bayrak ödülünün kendisinden sonra ortaya çıkan ve yayılan Yeşil Yıldız ve Yeşil Anahtar gibi diğer çevre ödüllerinin yayılımını olumlu etkileyip etkilemediği, kendisinden önce var olan ISO Kalite Yönetim Sertifikalarının yayılımında ise olumsuz bir etkiye sahip olup olmadığı da incelenebilir. Böylelikle farklı sertifikaların yayılımlarındaki etkileşimleri anlamamıza yardımcı olabilir.

Kaynakça

Boxenbaum E ve Jonsson S (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. Greenwood R, Oliver C, Sahlin K, Suddaby R, (eds.) The Sage Handbook of Organizational Institutionalism (Sage, London), 78–98.

DiMaggio, Paul J. ve Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review.* 48, 147–160.

Dobbin, F., Sutton, J. R., Meyer, J. W. ve Scott, R. (1993). Equal opportunity law and the construction of internal labor markets. *American Journal of Sociology*. 99(2), 396-427.

Edelman, Lauren B. (1992). Legal ambiguity and symbolic structures: Organizational mediation of civil rights law. *American Journal of Sociology*. 97(6), 1531-1576.

Galaskiewicz, J., ve Burt, R. S. 1991. Interorganizational contagion in corporate philanthropy. *Administrative Science Quarterly*. 36(1), 88–105.

Güler, Işın, Mauro F. Guillén ve Macpherson, J. M. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The International spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative Science Quarterly.* 47(2), 207–232.

Güngör, Erol. (2016). *Türkiye'nin mavi bayrak serüveni*. Türkiye Çevre Eğitim Vakfı.

Haunschild, P. R. (1993). Interorganizational imitation: The impact of interlocks on corporate acquisition activity. *Administrative Science Quarterly.* 38, 564–592.

Haveman, H. A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*. 38(4), 593-627.
Meyer, John W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology.* 83, 340–363.
Mezias, S. J. (1990). An institutional model of organizational practice: Financial reporting at the fortune 200. *Administrative Science Quarterly.* 35(3), 431–457.
Palmer, Donald A., Jennings, P. D. ve Zhou, X. (1993). Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporations: Institutional, political, and economic accounts. *Administrative Science Quarterly*. 38(1), 100–131.
Sanders, WM. G. ve Tuschke, A. (2007). The adoption of institutionally contested organizational practices: The emergence of stock option pay in Germany. *Academy of Management Journal.* 50(1), 33–56.
Sutton, J. R., Dobbin, F., Meyer, J. W. ve Scott, W.R. (1994). The Legalization of the Workplace. *American Journal of Sociology*. 99(4), 944–971.
Tolbert, P. S. ve Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880–1935. *Administrative Science Quarterly*. 28(1), 22–39.

Ek 1. Görüşme Soruları

1. Kaç yıldır mavi bayrak çevre ödülüne sahipsiniz?
2. Mavi bayrak çevre ödülüne başvuru sürecinizi anlatabilir misiniz?
3. Yeni başvuruları yaparken bu başvuru süreci kurumunuzda kimler takip ediyor ve ne gibi çalışmalar yapıyorlar?
4. Mavi bayrak çevre ödülü hakkında bilgiyi ilk kez ne zaman ve hangi kaynaktan duydunuz?
5. Niçin mavi mavi bayrak çevre ödülüne sahip olmak istediniz?
6. Mavi bayrak çevre ödülüne sahip olmanızın ne gibi faydaları söz konusu oldu?
7. Mavi bayrak çevre ödülünün Türkiye'de yaygınlaşmasını nasıl değerlendiriyorsunuz?
8. Mavi bayrak çevre ödülüne sahip olan ilk kurumlar ile sonradan sahip olan kurumların amaçları açısından bir farklılık olduğunu düşünüyor musunuz?
9. Sahip olduğunuz başka sertifika veya ödüller söz konusu mudur?
10. Devletin veya diğer güçlü kurumların Mavi Bayrak ödülü almanız yönünde sizi zorlayıcı oldu mu?
11. Sektörde Mavi Bayrağın daha fazla bilinir hale gelmesi sizin Mavi bayrak sertifika ödülüne sahip olmanızı etkiledi mi?
12. Eğer Mavi Bayrak çevre ödülüne sahip olmasaydınız pazar payınızı kaybedeceğinizi düşünüyor musunuz?
13. Kaç yıldır faaliyet gösteriyorsunuz?
14. Bu kurumdaki göreviniz nedir?
15. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

Ek 2. Mavi Bayrak Çevre Ödülü Alınmasının Gerekçeleri

Niçin mavi bayrak çevre ödülüne sahip olmak istediniz?
1 Birincisi yüzme suyu kalitesi kriteri var. O kriteri birazcık güvence altına almak için çünkü mavi bayrak ödülü sizi bağlayıcı birtakım sorularla, parametrelerle yüzme suyu kalitenizi belli bir seviyede tutmanızı sağlıyor, sürekli analizler yaptırılıyor. Sağlık İl Müdürlüğü tarafından bu analiz sonuçlarının aylık olarak iyi durumda olması lazım. Analiz sonuçlarını aynı zamanda yayınlıyorsunuz. Uluslararası bir ödül bu zaten yabancı misafirlerle de çalıştığımız için onların da bir nebze buradaki plajın Mavi Bayrak ödüllü olmasının onlarda da güvenin sağlanmasını sağlıyor. Aynı zamanda engelli olanaklarınızı geliştiriyorsunuz, çevreyle ilgili çevreye olan katkısından dolayı plajın hem temizliği hem düzeni hem de çevreye uygunluğu açısından size fayda sağlıyor. Yani kriterlere baktığınızda o kriterdeki gereksinimlerin faydalı olacağını düşünerek her iki tesiste de burada zaten vardı önceki tesiste, bu nedenle başvurduk. Bir de tabi ki şu var; bu da tabi ki psikolojik bir şey otellerin birbiriyle rekabeti vardır. İşte senin mavi bayrağın varsa işte bizim neden yok, biz de mavi bayrak ödülü alalım gibi. Yani turizmde böyle ödül yarışları olur bu Mavi Bayrak da onlardan birisidir. Belli bir seviyeye geldiğiniz zaman bu sektörde turizmde daha sonra artık kurumsal yapıya da geçtikten sonra çevreye olan katkılar, birtakım yapılan çalışmaları ödüllendirme mekanizması üst yönetim tarafından desteklenir hale geliyor. Bu nedenle bir de tabi ki rekabet ortamına baktığımız zaman diğer tesisleri olsun rakibi gördüğü tesisleri olsun hangi imkânları var hangi olanakları var, hangi ödülleri almış. Bu mesela bir travelife ödülünden tutun da bir holidaycheck'ten aldığı bir ISO belgesini ve plajındaki mavi bayrağa kadar hepsini değerlendiriyor. Yani belli bir skalanın üstündeki oteller ödül şeyini yüksek tutmaya çalışıyor. Hilton

Dalaman da onlardan bir tanesi, bizim çizgimizdeki otellerin hemen hemen bu ödüllerin birçoğu vardır. Biraz tabi bunu da yönetimler, genel müdür veya icra kurulu kendi tesisinin de o seviyede olmasını görmek istiyor. Bu nedenle bu da aslında bu ödülü almada arka planda başka bir teşviktir. Ancak bu ödülün çevreye olan faydası, misafire olan katkısı aslında daha önemlidir.
2 Çevreye önem veriyoruz. Bu bağlamda Mavi Bayrağın da güzel çalışmaları var. Deniz temizliği ve etkinlikler konusunda onlar da dikkat ediyorlar. Hem onlara destek olalım hem de doğaya ve çevreye bir katkımız olsun istedik. Alt yapımız zaten buna müsaitti ekstradan bir şey yapmadık. Çevre oteller de almıştı ve biz de aynı denizi paylaştığımıza göre biz de alabilirdik.
3 Misafir taleplerinden dolayı. Bize gelen misafirler özellikle çevre konusunda hassaslar. Kullandığımız pipetlerden ketçap mayoneze varıncaya kadar, kullandığımız sebiller, küçük su şişelerine kadar hepsiyle ilgililer. Orada hayvanat bahçemiz de var. Akşam vakitlerinde onları kümese alıyoruz. O zaman bile misafirler, neden hayvanları kapalı yerde tutuyorsunuz diye soruyorlar. Yani misafir talepleri ve şirketin vizyonu ile ilgili şeyler. Çevreye önem veriyoruz. Yasal mevzuatlarına, prosedürlerine, yönetmeliklerine uyum göstermeye çalışıyoruz. Mesela biz artık plastikten üretilen pipet, kürdan vs. kullanmıyoruz. 20 tesisimizde de yasaklandı. Eğer misafir talep ederse kâğıttan üretilmiş pipetler kullanıyoruz. Başka tesislerimizde çevre günü var mesela. Normalde haftanın her günü oda temizlikleri varken haftanın bir günü çevre günü ilan ediliyor ve temizlik yapılmıyor. Magic Life'ta haftanın iki günü tüm personelimiz ile çevre temizliğimiz var. Sahilden bütün personel alanlarına varıncaya kadar temizliyoruz, çöpleri topluyoruz.
4 Mavi bayrak olmazsa olmazların arasında bunun altını tekrar çizeceğim ama bir sürü standardı var bunu yani kanunlar değiştikçe önceki şeyler sıradan oluyor ama çok önceye de gitmeye gerek yok. Bundan 10 sene önce normal plajlarda cankurtaran olması şart değildi. Ama mavi bayrakta şarttı şimdi artık buna göre devletin belirlediği kanuna göre artık havuzlarda da cankurtaran çalıştırmak zorundasınız. Ama 10 sene önce böyle bir kanun, böyle bir yaptırım yoktu. Ama eğer mavi bayraklıysanız cankurtaranınız olmak zorunda bu çok iyi bir standart. Hem müşterinize daha güvenli bir hizmet sunuyorsunuz hem siz işletme olarak daha güvenli bir hizmet vermiş oluyorsunuz. Bunu dışında hem sahilin temizliğine hem denizin temizliğine önem vermiş oluyorsunuz. Daha doğrusu zaten buna önem vermiş oluyorsunuz ama çünkü beş yıldızlı otellerin sahilleri zaten temiz olmak zorunda. Ama deniz suyunun numunesini aslında aldırmak zorunda değilsiniz ama bunu da yapmış oluyorsunuz. Dolayısıyla oradan da yine daha da kaliteli hizmet sunmuş oluyorsunuz. Bu yüzden olması gereken bir ödül diye düşünüyorum.
5 Tercih edilebilirliği arttırmak için istedik. Üst yönetimin de neden alalım sorularıyla karşılaştık ve ikna ettik. İşletmenin kalitesini arttırmak istedik.
6 İlk başta prestij. Mavi bayraklı tesisler biraz daha ön planda oluyor. Çevreci otel etiketini bir nebze duyurmuş oluyorlar. Çünkü mavi bayrakta sadece deniz analiz sonuçları değil o tesisin çevreyle ilgili yaptığı çalışmalar da kriterler içinde olduğu için sonuçta iyi bir imaj yaratıyor. Misafirler tesisin internet sitesine girdikleri zaman karşılarında mavi bayrak belgenizi gördüklerinde o da artı bir sonuç doğuruyor. Tabi çevreyle ilgili çalışmaları biz gönüllü olarak yaptığımız için bizim içinde aslında yaptığımız çalışmaların bir sonucu olarak da mavi bayrak belgesini neden almayalım durumu ortaya çıktı.
7 *(Özel Plaj)* İçmeler belediyesinin yapmış olduğu aktivitelerdeki şeyler hoşumuza gitmeye başladı. Biz de başvurusunu yaptık. Hatta ilk başvurusunu yaptığımızda sizin burası pis mi ki siz başvuru yapıyorsunuz, buranın denizi

zaten temiz dediler. Ama bu sadece denizin temizliği ile ilgili değil. Burada en çok önem verdiğimiz şey engelliler. Onlar için birçok imkân sağladık. Engelli rampaları, şezlonglar, tuvaletler, cankurtaranlar, temizlik vs. süreci en baştan beri ben takip ediyorum. Mavi bayrağı aşağı yukarı 15 yıldan beri biliyorum ama biz burayı büyütünce, uluslararası olarak ismimiz duyulsun, reklamımız olsun, mavi bayrağı gören misafirler güvenli olduğu için tercih etsin diye aldık. İlk yardım eğitimi, çantaları önemli mesela. Benim ilk yardım belgem var. Cankurtaran belgem var. Biz bütün belgelerimizi tamamladık. Belediyenin yapmış olduğu etkinliklerde çocuklara, okullara hediyeler dağıtılıyor, sahilde çöpler toplanıyor, resim çizdiriyorlar, geri dönüşümlerle ilgili bilgiler veriliyor okullarda, çöplerin ayrıştırılmasına ilişkin bilgiler veriyorlar. Bütün bunlar hoşumuza gitmeye başladı, ilgimizi çekti, bu şekilde başvuru yaptık. Başvurumuzu kabul ettiler. Daha önce internet sitemizde mavi bayrağımız varmış gibi gösterilmiş. Yetkililer bizi arayıp bunu sorular. Biz de olmadığını söyledik. Onlar da istersiniz alabilirsiniz dediler. Kriterleri sorduk, bilgi aldık. Yardımcı oldular. Bu şekilde başvuru yaptık. Öyle pazarlama gibi bir şey yapmadılar ancak bizi teşvik ettiler.
8 Bu tamamen bir prestijdir. Prestijin dışında yaptığınız işi belgelendirmek istersiniz. Ve yaptığım işin başka bir göz tarafından değerlendirilmesini ve belgelendirilmesini isterim. Bu farkı bağımsız bir kuruluşun değerlendirip de belgelendirilmesi demek bakıldığında insanın kafasında soru işareti oluşturmaz. Bu nedenle yapılan işi tasdik etmektir.
9 İlk olarak çevreye verdiğimiz önemi göstermek için. Ayrıca Mavi Bayrak sizi tescilliyor. Denizinizin temiz olduğunu, çevreye değer verdiğinizi, bilinçlendirme etkinliği yaptığınızı, eğitim verdiğinizi. Misafir de personeli de eğitiyoruz. Kendimizi tescillemek için alıyoruz. Artık eko etikete sahip olmak bir avantaj ve böyle bir fırsatımız var biz de kullandık.
10 *Yönetici 1:* Biz sadece Mavi Bayrak ödülüne layık görülen bir tesis değiliz. Yaklaşık 2-3 sene öncede Yeşil Anahtar aldık. Yeşil Anahtar almamızdaki sebeplerde daha önceden de Yeşil Yıldızımız vardı. Şu anda hem Yeşil Yıldız hem Yeşil Anahtar hem de Mavi Bayrak var. Neden almak istiyoruz çünkü biz diyoruz ki biz tesis olarak çevreye duyarlıyız, iki gelen misafirlerden de aynı şeyi bekliyoruz. Amacımız bu. İlk başta dediğim gibi biz bu mirası aldık bu mirası bir şekilde vermek zorundayız. *Yönetici 2:* Çünkü tesislerde genellikle misafirler mavi bayraklı denizleri, mavi bayraklı tesisleri tercih ediyor. Bizim de zaten bütün kriterlerimiz tutuyor. Bu nedenle mavi bayrağa başvurduk. Misafirler kriter olarak görüyor mavi bayrağı, Mavi Bayrak varsa ben bu tesisi ziyaret ederim, en bu tesise giderim diyorlar.
11 Suyumuz temiz, tesisimiz güzel, en azından Mavi Bayrak uluslararası bir şey, Türkiye ile sınırlı değil. Müşteriler bakıyorlar, tesisin mavi bayrağı var mı yok mu diye. Hangi ödüllere sahip olduğumuza bakıp gelenler de var. Bu da kaliteyi gösteren bir şey.
12 Tesise ve beldeye katma değer salıyor. İnsanlar bu konuda bilinçli oldu için genellikle mavi bayraklı plajları tercih ediyor bu durum satış ve pazarlama alanında pozitif anlamda katkı salıyor.
13 *(Tatil Sitesi)* Her şeyin uygunluğunun bir belgesi olduğu için. Denizin temiz olduğu bilgisini vermek için
14 (Belediye Plajı) Mavi bayraklı plajlarda hakkıyla iş yapıyorsunuz, yaşadınız yerdeki insanlar rahatlıkla denize girebiliyorlar. Parmakla gösterilen bir ilçe olmanızı sağlıyor. Bu övünülecek bir özellik. Bazı koşulları çok güzel insanların

bu kriterlere göre hareket etmesi övünülecek bir özellik sağlıyor Mavi Bayrak.
15 Uluslararası bir ödül bu çok etkili bir şey. Bu ödül için denizin ve sahilin temiz olması gerekiyor. Daha da düzenli hale getirmek için aldık. Mavi bayrak gelen misafirleri de motive ediyor, işletmenin prestijini de arttırıyor.
16 *(Mavi Bayrak Başvuru Aşamasında)* Mavi Bayrak turizmciler için bir ödülden ziyade bir zorunluluk olmalı. Biz mavi bayrağı insanlara ve çevremize saygıyı anlatan bir şey olarak görüyoruz. Bunun dışında maddi bir gelir ya da reklam aracılığıyla bu yola çıkılmadı. Doğada tüm canlılar birlikte yaşamak zorundayız. Ancak biz insanlar kendimizi tüm canlılardan üstün görüyoruz. Onların hayatlarından bazı şeyleri yok etmeye çalışıyoruz. Özellikle doğal yaşam ortamlarını ve temiz yaşam çizgisini yok ediyoruz. Bu çizgiyi yok etmeye başladığımızdan beri biz çevremizde kendimizi de yok etmeye başladığımızı gördük. Bunun için Mavi Bayrak aslında insanlığın geleceğini kurtarmak için bir işarettir. Bu sebeple öncü olarak turizm şirketleri, temelde temizlik ve doğaya saygı adı altında başlattıkları mavi bayrakta diğer işletmelere ve bölgedeki diğer yaşam alanlarına örnek olmaya çalıştılar. Mavi bayrağın birinci önceliği bizim doğaya olan saygımızı ve de farkındalığı arttırmaktır. Bunun için Mavi Bayrak bir simge olarak ortaya çıkmıştır. Daha önceki tesislerimizde mavi bayrağı almak istememizin nedeni, hiçbir zaman reklam ya da maddi gelir değildir. Her bir turizmci bunu maddi gelir ya da reklam kaynağı olarak görmez, hepsi de her yere yayılmasını ister. Bizler mavi bayrağı doğanın bizlere bir armağan olduğunu hatırlamak için kullanıyoruz. Bunun için bu savaşı veriyoruz. Mavi Bayrak bir maliyet, bu maliyetten kaçınanlar bu doğayı yok etmeye çalışan ya da tepki koymayan insanlardır. Bu maliyetler bir başka firma ile adil rekabeti ortadan kaldırsa bile bizler, bunları korumak istiyoruz. Bu yüzden bu maliyetleri de göğüsledik. Bunlar yeni makineler, atık uzaklaştırma sistemleri vs. bunlara rağmen bunu yapıyoruz. Bilinç olarak çoğalma başladı. Uluslararası bir yayılım oldu. Zaman içinde mavi bayrağın çok yayılacağına inanıyorum. Doğada farkındalığı arttıran bir şey bu Mavi Bayrak. Kağıt ve benzeri malzemeleri, pilleri ayrıştırıyoruz. Çevreye duyarlılığı, farkındalığı vurguluyoruz. Bunu Mavi Bayrak sağlamıştır. Ancak hala çok yaygın değil. Biz hala çok başındayız.
17 Birincisi otelimizi ve tesisimizi korumaktır. İkincisi ülkemizi korumak en sonunda da misafirimizi korumaktır. Çünkü önemli olan bu işin devamlılığı önemli olan misafirimizin bir sefer iki sefer gelmesi değil önemli olan misafirimizin tesisimize sürekli olarak gelmesidir. Bunu iki şekilde sağlayabiliriz. Birincisi; çevreye verdiğimiz desteklerle ikincisi kendisine vermiş olduğumuz hizmetlerle, hizmeti her yerde sağlayabiliyoruz ama bizim öne çıkarmak istediğimiz konu çevreye yaptığımız desteklerdir. Bu nedenle Mavi Bayrak ve çevreye duyarlı bütün ödülleri alma taraftarıyız.
18 İnsanların temiz bir denizimiz olduğunu bilmeleri önemli bir şey. Yabancı misafir bunu yerliden daha çok önemsiyor. Sahilin Mavi Bayraklı olması prestij olarak artı avantaj sağlıyor. Bu bir gerçek. Mavi bayrak varsa orada bir disiplin vardır. İnsanlar daha çok bilinçleniyor. Misafir mavi bayrağın yılına bile bakıyor. Her sene Nisan ayında o bayrağın yılını bana söyleyen misafirler var. Yabancı misafirler önemsiyor. Tatil satın almada yabancılar açısından bu önemli bir kriter diyemem ama ben mavi bayrağın ne demek olduğunu bildiğim için ben bir yeri tercih etmek durumunda kalmış olsam, Mavi Bayrağı artı bir avantaj olarak görürüm, Mavi Bayrağı olanı tercih ederim. Mavi Bayrak varsa düzen ve disiplin vardır. Benim için bir kriter olur. İlçe sağlıktan 15 günde bir gelip su alıyorlar denetlemek için.
19 Mavi bayrak etraflı olarak düşünürseniz çok kapsamlı bir şey öyle bir tane mavi bayrağın dalgalanması olarak değil, çevre olarak baktığın zaman olaya bu biraz da gönüllülük olarak yapılan bir çalışmadır. Yerel sorumlulardan eğitime ilk katılanlardan birisiyim ben. Mavi bayrak aslında uluslararası bir çevre etiketidir.

Mavi bayrakta zorunlu kriterler ve kılavuz kriterler var. Bunlara mantıklı bir şekilde bakarsanız aslında bunlar olması gereken şeylerdir. Mesela denizin temiz tutulması zorunlu kriter ama aslında olması gereken bir şey. Burada turizmden para kazanıyoruz ülkemiz için çok ciddi bir gelir kapısı. Bu da bizim ne kadar güzel bir çevreye doğaya sahip olduğumuzun bir ispatı. Bizim mavi bayrak almamız için herhangi bir şey yapmamıza gerek yok aslında o kadar güzel bir doğamız var ki bu sadece bu bakın burası kriterlere uygun denmesini sağlayan bir şey aslında. Bizim ülkemizde aslında bayrak sayımızın çok daha fazla olması lazım. Bizim tesis sayımıza temiz denizlerimize bakıldığında aslında gerçek sayı bu değil. Artık turizmin biraz daha bakış açısı değişti yeni yeni tesisler açılıyor, çünkü kalite birimleri kurulmaya başlandı. Yavaş yavaş turizme bakış açısı değiştikçe bayrak sayımızın artacağına inanıyorum. Ben burada 2007'den beri mavi bayrak sorumluluğunu yürütüyorum bizim otelimiz çok eski ve çok eskilerden beri bizim bayrağımız var. Çevre tesislerde de birbirlerine bakarak örnek alma durumu söz konusu. Dediğim gibi çünkü uluslararası bir etiket. Mavi bayrak bir güvence mavi bayraklı olan bir tesiste deniz temiz, sahil temiz, gerekli olan şartlar sağlanmış durumda. Biz zaten her şeyi yaptığımız için mavi bayrak ödülü bize veriliyor biz zaten olması gerekeni yapıyoruz ödül de yanında eşantiyon gibi oluyor.
20 Birincisi daha çok misafir çekmek için. Diğeri çevre düzenlemesi, daha temiz çevre diye.
21 Tamamen ticari nedenlerden dolayı. Tesisin imajı ve markası ile alakalı bir durum. Bir sahil şeridimiz ve sosyal tesislerimiz var. Orada kriterlerimiz sağlıyoruz.
22 *Yönetici 1*: Uluslararası bir prestij ödülü olduğu için, insanlar tarafından bilinirliği yüksek olduğu için ve işletmeleri de çok zorlayan bir ödül olmadığı için, işletmeye de pozitif katkıları olduğu için. Mavi bayrak bizden mavi bayrağın varsa sahilde cankurtaran bulundurmamızı istiyor. Zaten mavi bayrağın olmasa da cankurtaran bulundurmak zorundasın. Çünkü turizmde misafirlerin çoğunun yurt dışından gelenlerin Türkiye'ye deniz için geldiklerini düşünüyorum. Denizlerimizin bakir ve hijyenik durumda olmasından dolayı. Mavi bayrakta bunun güzel bir kanıtı bir prestij otel anlamında. *Yönetici 2*: Bundan sonra başka bir otel olsa da amaçlar hedefler aynıdır. Genellikle kalite müdürleri genel müdürlere bağlı olarak çalıştığı için ve o dönem ilk iş tecrübem olmadığı için bu teklif bana genel müdürden gelmişti. Ama atıyorum başka bir otele gittim mavi bayrağı yoksa ve alabilecek durumdaysa ben zaten alınmasını sağlarım. Çünkü artık bilinirliği de son yıllarda çok fazla arttı.
23 Denizimiz temiz, ülke olarak da en çok sahip olanlardan biziz, bunu devam ettirmek istiyoruz, bu dışardan bir algı oluşturuyor. Türk insanı bunu çok bilmiyor. Yatak başı para ödüyoruz. Ama Avrupalı misafirler dikkat ediyor. Satışlarımızı da çok etkilemiyor ama Bodrum için Türkiye için devam ettirmeye çalışıyoruz. Mavi bayrak alınca turizm acenteleri tarafından daha cazip görünüyor otel. Otelin satışına faydası var ve ulusal çıkar olarak da faydalı. Prestij yaratıyor. Ama maddi bir yükü de var. Uygulama ve kriterler güzel. Misafirler için, özellikle engelli misafirler için çok daha faydası olan bir şey. Bizim için denizlerimizin nasıl olduğunun bilinirliği önemli. O yüzden bu olmazsa olmaz diye düşünüyorum. Mavi bayrak kriterlerinin içinde olmasa hiç kimse deniz suyu analizi yaptırmaz. Artık mavi bayraktan çıktı ve bir standart oluştu. Bunun öncüsü de mavi bayrak oldu. Mavi bayrağın olmadığı yerde denizin nasıl olduğu

bilinmiyor, ama varsa biliniyor ki insan yaşamını tehdit eden şeyler yok.
24 Sonuçta buralar kumluk. Dalgalı olduğu için bulanık görünüyor su. Bu yüzden de insanlar su pis bu denize girilmez algısı var. Fakat orda mavi bayrak dalgalanınca diyoruz ki bizde uluslararası temizlik sertifikası var. Yani kendimizi kanıtlamak diyelim.
25 Birincisi bir prestij kaynağı tanınan uluslararası bir geçerliliği olan bir ödül. Yerli kesim çok bilmese de yabancılar oradaki mavi bayrağı gördüklerinde bundan etkileniyorlar. Evet, bu deniz temizdir, güvenilirdir diye düşünüyorlar. O yüzden de bizim için önemli.
26 Misafirlerin daha güvenli bir şekilde daha temiz bir denizi tercih ettikleri için almak istedik. Tabii ki diğer otellerin bayrak alması bizi etkiledi pazarda sizin de aynı kriterlere gelmeniz için çalışma yapmanız gerekiyordu bizde mavi bayrağı aldık.
27 Bu bir değer ve bu değeri anlatmak, lanse etmek hem otele hem de bölgeye değer katıyor. Bazı insanlar Mavi Bayrak var diye geliyor ya da gelmek istiyor. Memnun kalıyor ve tekrar gelmek istiyor. Bana mavi bayraklı plajınız var mı diye soru geldi. Ama oran yaparsak çok küçük. Ama görüşmede mavi bayraklı plajımız var dediğimizde aldığımız tepkiler olumlu. Yabancılarda sorana denk gelmedik, Türklerde soran oldu. Çünkü gelen yabancı turistler bizim kadar denizle iç içe değil, bilmiyorum ama soran olmadı. Artı sağlar ama rakamsal olarak değil, prestij olarak artı sağlar.
28 Çünkü çevreci bir oteliz. Gerekli çalışmaları yapıyoruz. Bu da çevrenin alt bir kolu. Aynı zamanda misafirler için önemli bir izlenim oluşturuyor. Bunu internet sitemize de koyuyoruz bizim denizimiz temiz diye. Kimse kirli bir denizde yüzmek istemez. Deniz uygun olmalı. Mesela deniz uygun değilse Mavi Bayrak indirilir ve lütfen denize girmeyin denilir. Yüzme bilmeyen bir insan denizde o sınırı geçince cankurtaran tarafından uyarılır. Gelen misafir portföyü de buna uygun olduğu için o güvenli geliyor onlara. Burada da 508 odamız var. Bodrum'un yatak kapasitesi olarak en büyük oteliyiz. 5 yıldızlıyız. Mavi bayrak maliyetli ancak alıyoruz. Bu avantaj. Bu misafir memnuniyetini etkiliyor. Misafirin güvenini önemsiyoruz. Prestij için almamız şart.
29 *(Muğla'da İlk Mavi Bayrak Alan Kurum)* Önce Datça Aktur alıyor. Mavi bayrakla ilgili basından takip ediyoruz. Ayrıca Datça ve Bodrum'da sitelere en çok giden benim. Datça Aktur ve Bodrum Aktur o zaman da gündemdeydi. Bizim de binamız turizm il müdürlüğünün yanında. Zamanın turizm müdürü mavi bayrak ile bilgilendirme yaptı. O zamanın valisi çok ilgi duymaya başladı. Netice de TURÇEV genel müdürü Erol Güngör ile tanıştık. Onların o zaman imkânları yoktu. Datça'ya gitmek için şirket arabasıyla götürüyordum. Önce Marmaris'te çalışmalar yapıyorlardı. Bu işi özendirmeye çalışıyorlardı. Belediyede otel sahiplerine özendirmeye çalışıyorlardı. Turunç'a gidiyorduk. Sonra Datça Aktur ve bir tane de Bodrum'a da ilave ettik. O zaman bu deniz sularını da sağlık teşkilatı alıyordu. Sağlık teşkilatında merkezde olmam nedeni ile o günkü sağlık müdürünün destekleri ile yine şirket aracılığı ile on beş günde bir sular aldırıyorduk. Kışın da ayda bir kere. Sular da çok temiz zaten. Biz de başladık. Devam ettik. Bodrum'da varı bir tane de Datça'ya verdiler. O günden beri de kesinlikle iptal olmadı. Mavi bayrağın şartlarını aynen her yıl yerine getiriyorduk ve bugüne kadar ilerledik. Bu geçen süre içinde mavi bayrakla ilgili bütün toplantılara katıldım. Ayvalık, Antalya, Denizli, İzmir'de oldu. Mavi bayrakta denizin temizliği, güvenilirliği olacak. Birçok otel sahibini de özendirdim. Çünkü turisti

cezbediyor Mavi Bayrak. Biz Muğla'da kurulan ilk turizm şirketiyiz. Özer Türk kurucumuz. Çok hassastı bu konuda. Benim TURÇEV ile tanışmam, Erol Bey'in titiz ve samimi olması, kirliliğe karşı savaş açması etkili oldu. O zaman mavi bayrağı bilen yoktu. Biz mavi bayrağı tören ile çekerdik. Kaymakam, vali hemen gelirdi. Almak için iyi bir arıtmanızın olması gerekiyor. O zaman bizim de çok iyi arıtmamız vardı ve hala var. Deniz kirliliği asla yoktu. TURÇEV'in genel kurul üyesiyim. Mavi bayrağımızı çeker, sonra çay, kahve içerdik. Artık mavi bayrağı kanıksadılar. Erol Güngör Bey Mavi Bayrak verelim size dedi. Aktur güzel dedi, alabilir, kriterleri sağlıyor dedi. Datça ve Bodrum'da aldık. O zaman bu durumu yönetim kuruluna götürdük. O zaman bu kadar önem verilmiyordu ama ben inatla gündeme getiriyordum. Maliyetini de ödüyoruz. Buranın mavi bayrağı olması gerekiyordu. Bodrum pek olumlu bakmadı ama onlar bizi bağlamazdı. Çünkü bizi bağlayacak olan yönetim kuruluydu. Yönetim kurulu da çok duyarlı kişilerden oluşuyordu o yüzden kabul ettiler. İlk mavi bayrağı Muğla'da biz aldık. Erol Bey de çok fedakâr çalıştı, çok destek verdi. Bu biraz da olmazsa olmazlardan bir tanesidir. Bu elimizden alınırsa izahını yapamayız. Bizden sonra almak isteyen, fikir danışan çok oldu ve ben çok yönlendirdim. Basında da ses getirdi almamız bu bayrağı.
30 Hem çevreye hem doğaya hem de insana değer verdiğini düşündüğüm bir ödül olduğu için.

TÜRK İŞLETME GRUPLARININ ULUSLARARASI ORTAK GİRİŞİM FAALİYETLERİNDE SOSYAL AĞ YAPILARININ ROLÜ

Tülay İlhan Nas
Karadeniz Teknik Üniversitesi
tulayilhan@yahoo.com, tulayco@ktu.edu.tr

Tarhan Okan
Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi
tokan@bandirma.edu.tr

Emrah Koparan
Amasya Üniversitesi
emrah_koparan@hotmail.com

Özet
Bu çalışmada, Türk işletme gruplarına bağlı firmaların, gerek Türkiye'de gerekse yurtdışında gerçekleştirdikleri uluslararası ortak girişim (UOG) faaliyetlerinin altında yatan sebepler, sosyal ağ yapıları bakış açısıyla irdelenmeye çalışılmaktadır. UOG faaliyetleri, gelişmiş ve gelişmekte olan ülke bağlam farklılıkları dikkate alınarak ve örgüt kuramlarından sosyal ağ kuramı ve kurumsal kuram ile uluslararası işletmecilik teorilerini bütünleştirerek çoklu kuram bakış açısıyla bütüncül bir çerçevede sunulmaya çalışılmaktadır. Araştırmanın analiz düzeyini ise örgütler (bu çalışmada işletme gruplarına bağlı firmalar) oluşturmaktadır. Çalışmada geliştirilen araştırma modeli BIST'e kayıtlı olan altı holdingin bağlı kuruluşları ile ilgili ikincil verilerden hareket edilerek irdelenmektedir.
Anahtar Kelimeler: İşletme Grupları, Uluslararası Ortak Girişimler, Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri, Ticari Bağlar, Sosyal Ağlar.

Giriş

Bu çalışmanın amacı; gelişmekte olan ülke kökenli çokuluslu şirketlerin uluslararasılaşma faaliyetlerini daha iyi anlamak ve tanımlamak üzere, Türk işletme gruplarına bağlı firmaların sahip oldukları sosyal ağlarının gerek Türkiye'de gerekse uluslararası pazarlarda oluşturdukları UOG faaliyetleri üzerindeki etkisini, kurumsal yönetişim mekanizmasını (bu çalışmada sahiplik yoğunlaşmasının) dikkate alarak incelemektir.

Bu bağlamda çalışmayı temelde iki araştırma sorusu yönlendirmektedir:

(1) Türk işletme gruplarına bağlı firmaların sahip oldukları sosyal ağları, gerek Türkiye'de gerekse yurtdışında UOG (international joint venture (IJV)) faaliyetlerini nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Uluslararası işletmecilik yazınında, sosyal ağların firma stratejisi ve performansı üzerindeki etkisini ortaya koyan birçok çalışma (*örneğin,* Podolny, 2005) olmasına rağmen firmaların ağ tabanlı avantajlarının uluslararasılaşma stratejileri üzerindeki etkilerini ele alan çalışmaların (*örneğin,* Güler ve Guillen, 2010) oldukça sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Öncül yazında firmaların ana ülkelerindeki ağ yapılarından ortaya çıkan firmaya özgü avantajların UOG stratejileri üzerindeki etkisini ele alan çalışmalara (Shi vd., 2014 *dışında*) rastlanmamıştır.

Mevcut çalışmalarda ise firmaların UOG gibi stratejik birlikleri tercih etme motivasyonlarını açıklamada baskın bir biçimde, işlem maliyeti yaklaşımı, kaynak bağımlılığı (*örneğin*, Beckman vd., 2004), öğrenme ve kurumsal kuram gibi kavramsal yapıların kullanıldığı görülmektedir (Nielsen, 2003). Mevcut UOG literatüründe Burt (1992) ve Koka ve Prescott (2008) tarafından ağ yapılarının firmaların stratejileri ve rekabet avantajlarındaki kritik önemi ortaya konulmakla birlikte, firmanın ağ pozisyonunun UOG oluşturmadaki rolü çok az dikkate alınmaktadır (*örneğin,* Shi vd., 2014). Oysa ki ağ kuramı, özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha da büyük önem taşıyan (Wright vd., 2014: 26) ve firmaların ana ülke avantajı olarak değerlendirilen sosyal ağlarının, uluslararasılaşma süreçleri üzerindeki etkilerini irdelemede kapsamlı ve detaylı bir analiz fırsatı sunmaktadır (Güler ve Guillen, 2010). Örgütler arasındaki bağları ve sosyal ilişkileri analiz eden sosyal ağ kuramı, ekonomik eylemlerin sosyal ilişkilerle örülen ağ düzeneklerine yerleşik olduğunu

(Granovetter, 1985) ve örgütlerin birbirlerine sosyal ilişkilerle (alım-satım, örtüşen yönetim kurulları, sahiplik gibi) bağlandığını ileri sürmektedir (Gulati vd., 2002). Granovetter (1985), aktörlerin bağlamdan bağımsız davranamayacaklarını ifade etmektedir. Dolayısıyla sosyal ağların firma stratejisi üzerindeki belirleyici etkisi göz önüne alındığında, bu ağların uluslararasılaşmanın önemli yöntemlerinden biri olan UOG'ler üzerindeki etkisi de araştırmaya değer bir konu olarak görülmektedir.

(2) *Kurumsal yönetişim mekanizmaları (sahiplik yoğunlaşması)*, Türk işletme gruplarına bağlı firmaların sahip oldukları sosyal ağları ile gerek Türkiye'deki gerekse yurtdışındaki UOG faaliyetleri arasındaki ilişki üzerinde *düzenleyici* (*moderating*) *etkiye sahip midir?* Aile sahipli işletme grupları birçok geç endüstrileşmiş ekonomide olduğu gibi Türkiye'de de baskın bir örgütsel form olarak görülmektedir (Amsden ve Hikino, 1994; Buğra, 2007; Guillen, 2000; Gökşen ve Üsdiken, 2001). Türkiye yasal düzenlemeler, muhasebe standartları ve hissedarların korunması gibi alanlarda zayıf kurumların, piramit sahipli işletme gruplarının ve aile temelli sahiplik yoğunlaşmasının hâkim olduğu bir kurumsal yönetişim çevresine sahiptir (Yurtoglu, 2003: 3; Demirağ ve Serter, 2003: 48). Selekler-Gökşen ve Karataş (2008: 138) Türkiye'de dışsal yönetişim mekanizmasının oldukça zayıf olduğunu belirtmektedirler. Bu anlamda Yurtoğlu'nun (2003) içsel sistem olarak sınıflandırdığı Türkiye'de işletme grupları firma kontrolü için dışsal yönetişim mekanizması olarak pazara güvenmemektedirler (Selekler-Gökşen ve Karataş, 2008: 138). Firma kontrolü için aktif pazarların söz konusu olmadığı bu çevresel bağlamlarda ortaya çıkan kurumsal yönetişim biçimi içerisinde sahiplik yoğunlaşması ve yönetim kurulları önemli bir rol oynamaktadır (Yurtoğlu, 2003; Claessens vd. 2002; Shleifer ve Vishny,1997). Bu çalışmada da bahsedilen sahiplik yoğunlaşması etkileri, ağ kuramı çerçevesinde, Türkiye bağlamı dikkate alınarak irdelenmeye çalışılmaktadır.

Literatür Araştırması

Bir ağ içerisinde aktörün konumunu ifade etmek için kullanılan merkezilik kavramı, aktörün bulunduğu ağ içerisinde sahip olduğu doğrudan bağların sayısını nitelemektedir ve diğer aktörlere göre daha merkezi konuma sahip olan aktör, ağ içerisindeki bilgi akışının ve kaynaklara ulaşmanın hem miktar hem de hız düzeyinde hâkimi olarak algılanmaktadır (Freeman, 1979: 219; Lin vd., 2009: 1116; Brunetta vd., 2015: 1075). Bu durumun bir sonucu olarak aktör ağdaki diğer aktörlere göre daha şanslı bir konuma ulaşırken, bu aktörü bir firma olarak düşündüğümüzde merkeziliği yüksek bir firmanın, bulunduğu ağ içerisindeki değeri de o oranda yüksek olmaktadır (Gulati vd., 2002). Ayrıca bu durum firmanın başka firmalarla işbirliği yapabilme kabiliyetinin yüksek olduğuna da işaret etmektedir. Gelişmekte olan ekonomilerde yerel ağlar ve firmanın ağ pozisyonu yabancı ortaklar için gün geçtikçe daha da önemli olmaktadır. Gelişmekte olan pazarlardaki artan sanayileşmeden ve uzmanlaşmadan dolayı, işletmelerin artan bir biçimde birbirine bağlı olması, özellikle kaynak paylaşımında ve sinerjik işbirliğinde, yerel ağları ve bu ağlardaki pozisyonları daha önemli kılmaktadır (Zhao vd. 2005). Bu çevrelerde yerleşik yerel normları ve uygulamaları anlamak son derece önemlidir (Laursen vd., 2012). Gelişmemiş kurumsal çevreler, yaşanan bilgi asimetrisi ve kritik kaynakların hala devlet tarafından kontrol edilmesi özellikle gelişmekte olan ülkelerde yerel ortağın sahip olduğu merkezilik ya da aracılık pozisyonlarını yabancı firmalar için daha değerli kılmaktadır. Uygun olmayan ortak tercihinde bulunmanın bir çok örneğinin mevcut olduğu az gelişmiş düzenleyici rejimde (Roy ve Oliver, 2009) yabancı ortağın yerel firmanın ağdaki pozisyonuna ve ortağın yeteneğine daha fazla odaklanıldığı görülmektedir (Damanpour vd., 2012). Yabancı ortak yerel ağ içinde merkezi konumda olan firmanın sadece firma düzeyinde kendi yeteneklerine ve kaynaklarında değil, ağ temelli kaynaklara da ulaşma fırsatına sahip olmaktadır (Lin vd., 2009).

Bir firmanın işletme grubu ağı içinde merkezi olmasının onun UOG faaliyetleri üzerindeki etkisi kurumsal çevreye de bağlıdır (Peng, 2003). Lin vd. (2009: 1117), gelişmiş kurumsal çevrelerde faaliyette bulunan işletmeler için piyasa izleme mekanizmalarının

(*örneğin,* devlet kurumları, finansal kurumlar ve yasal temsilciler) güvenirliğinin, merkezi firmalar için UOG'ler gibi stratejik ortaklıklarda, ortaklar arasındaki ilişkiyi koruma altına aldığını ve fırsatçı davranışları azalttığını ifade etmektedirler. İyi işleyen piyasa mekanizmaları ile stratejik işbirliği maliyetleri azalmakta ve kaynak ihtiyacı olduğu zaman merkezi firma ve diğer potansiyel ortaklar arasında işbirliği kolaylaşmaktadır (Gnyawali ve Madhava, 2001). Bununla birlikte, Lin vd. (2009: 1117) az gelişmiş kurumsal çevrelerde, firma ağındaki merkezi pozisyonun merkezi firma için firmalar arası ilişkilerin güvenirliğini garanti altına almayabileceğini, bu nedenle, potansiyel olarak ortaklar tarafından daha yüksek bir fırsatçılık tehdidi olacağını ileri sürmektedirler. Özellikle ağdaki merkezi pozisyonunun bir sonucu olarak çoklu ilişkileri eşzamanlı yönetmek zorunda olan firmalar için işbirliği (cooperation) maliyetinin daha da artması beklenmektedir (Lin vd., 2009: 1117). Bu nedenle, bir firma ağında merkezi olarak yerleşmiş firmalar, az gelişmiş kurumsal çevrelerde ortaklık ilişkilerinin sonucunu olumsuz etkileyebilmektedir.

Ancak bu noktada her ağ türünün kendine özgü kanallara ve amaçlara sahip olduğunu da dikkate almak gerekmektedir (Mahmood vd., 2011). Gelişmekte olan ülke bağlamında ortaya çıkan işletme grupları içerisindeki ağ yapıları ve pozisyonları, bağımsız firmalar arasındaki ağ yapılarından ve Lin vd.'nin (2009) bahsettiği endüstriyel ağ yapılarından ve pozisyonlarından farklılaşmaktadır. Türkiye gibi az gelişmiş çevrelerde, işletme grupları içerisindeki bağlı kuruluşlar, daha iyi kaynak kontrolü yapmak için ağ ilişkilerindeki merkezi pozisyonlarının avantajlarına sahip olma eğilimindedirler. İşletme gruplarının kendi içlerinde oluşturdukları ağlarda merkezilik hem doğrudan hem de dolaylı her türlü olumlu ilişkileri yakalama fırsatı sunmakta hem de yerleşiklik kavramının önemli bir yönünü nitelemektedir. Yüksek düzey merkezilik, firmanın en az sayıda adımla diğer tüm ağ üyelerine bağımsız olarak ulaşmasını mümkün kılmaktadır. Yüksek toplumsal ve ağ statülü bağlı kuruluşlar ortaklarına, pazarda kolayca elde edemeyecekleri bazı bilgi havuzlarına ulaşma fırsatı tanımaktadır. Yüksek statülü, diğer bir ifadeyle merkezi firmalar ile oluşturulan UOG'ler bu yüksek statülü ortakların ağlarındaki diğer tür kaynaklara ulaşma olanağı tanımaktadır (Stuart, 2000).

İşletme grupları, ev sahibi ülkede, yabancı ortağa meşrulaşma ve meşrulaşma aracılığıyla finansal ve fiziksel kaynakları tamamlayan ve kolaylaştıran kritik sosyal kaynakları elde etme, tanınma, kurumsal çevrede hüküm süren normlara kolay uyum sağlama, prestij ve itibarını arttırma konularında yardımcı olmaktadır (Lin vd., 2009). Yerel ortağın yüksek sosyal statüsü yabancı yatırımcıya pazar belirsizliği ve kurumsal bağlam ile baş edebilme gücü vermektedir. Dyer ve Singh (1998) rekabet avantajları yaratmada ve kaynaklara ulaşmada firmalar arası ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Merkezilik derecesi yüksek, diğer bir ifadeyle yüksek ağ statülü bağlı kuruluşlar tanınmakta ve bu tanınma birçok kaynağa daha yakın olma fırsatı sunmakta, stratejik birlikleri oluşturmada ortak bulma ve izleme maliyetlerini azaltmakta, tüm işletme maliyetlerini düşürmektedir (Lin vd., 2009a: 925). Diğer bir ifadeyle, diğer bağlı kuruluşlar ile olumlu yönde kurumsal ilişkiler ve ağ statüsünde merkezilik konumu sadece pazarda rekabet eden firmalar için belirli bir varlık sunmamakta, aynı zamanda stratejik pozisyonlarını geliştirmek ve gelecek kaynak tedarikini garanti altına da almaktadır.

Yurtiçinde yabancı şirket farklı ortaklık alternatiflerini değerlendirip seçim yapabilmekte, bu durumda seçilen şirketin grup içindeki sosyal ağ konumu daha çok anlam ifade etmektedir. Bununla birlikte, dışa doğru yatırımda ise ağ konumu merkezi olmayan firmaların yurtdışına gitmemesi ya da farklı bir giriş stratejisi seçmesi ya da grubun merkezi firmalar üzerinden uluslararasılaşması gerekçeleriyle ağ konumu dışarıda oluşturulacak UOG'ler için değerli olmaktadır. Ağ ile ilgili avantajlar, uluslararsılaşma sürecinde yabancı ülkelere transfer edilebilmektedir (Güler ve Guillen, 2010: 391). Ağ pozisyonundan ortaya çıkan sosyal statü avantajı birçok bağlamda değerli olmakta ve firmanın bir yeteneği ve varlığı olarak transfer edilebilmektedir (Podolyn, 2005). İşletme grubu bağları teknolojiyi, kaynakları ve deneyimleri paylaşarak bağlı kuruluşlarının uluslararası genişlemesine yardımcı olmaktadır (Guillen, 2002). İşletme gruplarının sunduğu bu avantajlar da

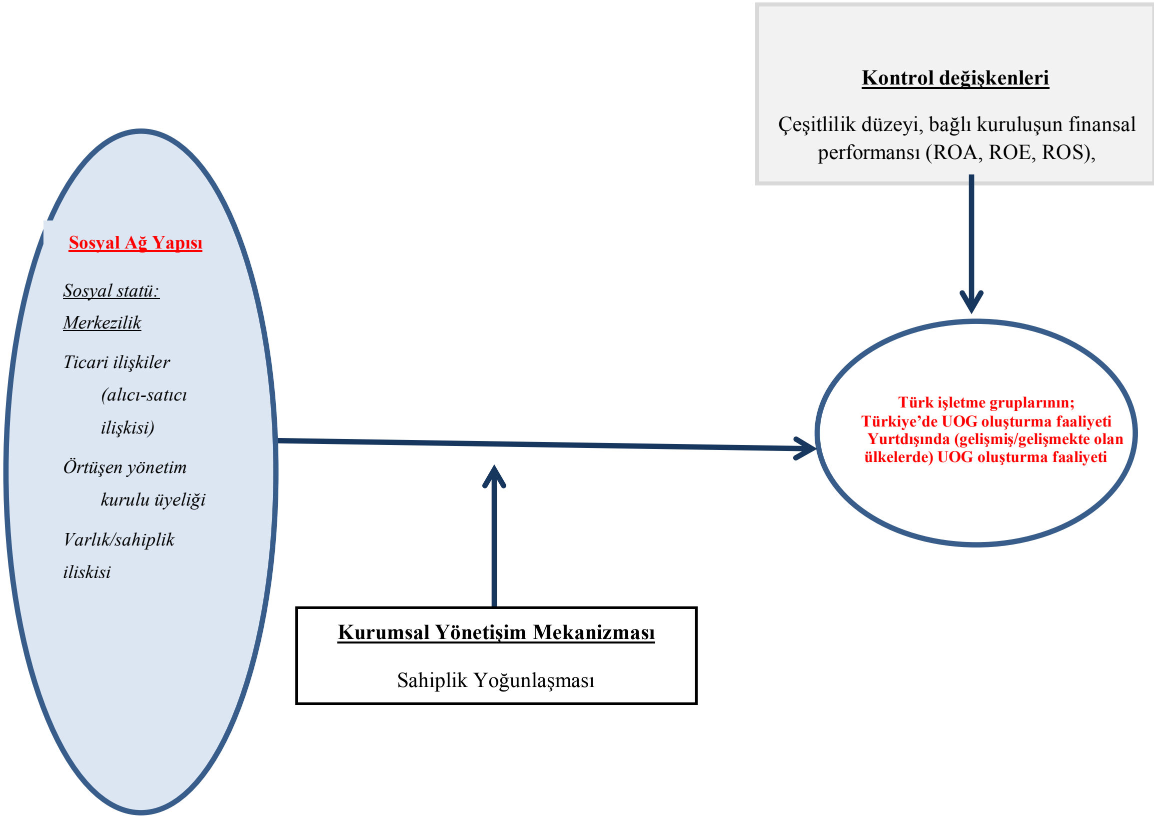
yurtdışında yabancı ortaklar tarafından hem ortaklık kurma hem de kurulan ortaklığı devam ettirme düzeylerinde olumlu etkiler artmaktadır. Yüksek merkeziliğe sahip bağlı firma düşük merkeziliğe sahip firmadan daha fazla UOG olarak tercih edilecektir, çünkü sosyal statü ile ilgili avantajlar bilgi yetersizliğinin ve yabancılaşmanın (LOF liability of foreignness) üstesinden gelebilmek ve yerel kaynaklara ulaşmak için yabancı ortağa fırsat sunmaktadır (Güler ve Guillen, 2010: 394). Bununla birlikte, dikkate alınması gereken önemli bir nokta da Türk işletme gruplarının yurtdışında sahip oldukları UOG'lerin ev sahibi ülkelerinin gelişmişlik düzeyidir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler bağlamında kullanılan ortak seçim kriterleri farklılaşmaktadır (Hitt vd., 2010; Lin vd., 2009). Kurumsal çevre, UOG faaliyetinde bulunma gibi firma stratejilerini etkilemektedir (Lin vd., 2009; Zhou ve Li, 2007; Gold vd., 2002; Robins ve Lin, 2000). Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde kurumsal farklılıkların etkileri daha fazla göze çarpmakta (Makino vd., 2004: 1028), ağ yapıları ve firmaların ağdaki konumları gelişmekte olan ülke pazarlarının firmaları için daha önemli olmaktadır (Jormanien ve Koveshnikov, 2012: 705). Merkezilik derecesi belirsizlik ve riskler ile baş edebilmek için önemli bir araç olarak görülmektedir.

Gelişmekte olan ekonomilerde düzenleyici mekanizmaların kalitesinin ve yasal düzenlemelerin zayıf olması nedeniyle firmaların faaliyetlerinde resmi (formal) araçlardan ziyade ağ gibi mekanizmaların daha etkin olduğu görülmektedir (Jormanien ve Koveshnikov, 2012: 704). Ev sahibi ülkesi gelişmekte olan ülke pazarlarındaki firmalar için ağdaki yüksek merkezilik derecesi gelişmiş ülkelere kıyasla daha fazla önem arz etmektedir. Kırılgan iş çevresi ve yetersiz yasal koruma ağdaki merkezi firmayı firmalar arası ilişkilerde daha güvenilir kılmaktadır (Li ve Atuahene-Gime, 2002). Gelişmekte olan ekonomilerde yüksek iş yapma maliyetleri (Hoskisson vd., 2000; North, 1990; Wan ve Hoskisson, 2003) işletme grupları içerisindeki merkezi konumdaki firmaların yardımıyla azaltılabilmektedir. Merkezilik firmaların uluslararası genişlemelerde ihtiyaç duyduğu bilgileri elde etmede fırsatlar sunmaktadır (Kotabe vd., 2010; Elango ve Pattnaik, 2007; Thomas vd., 2007). Firmaların meşruluk sorunlarının ve yabancılaşmanın (Kostova ve Zaheer, 1999) üstesinden gelmeye yardımcı olmaktadır. Ağ yerleşikliği, firmalar arasında daha sağlıklı ve güvenilir ilişkilerin ortaya çıktığı bağlamlar olarak görülmektedir (Dunning ve Lundan, 2008; Meyer vd., 2009). Dolayısıyla merkezilik az gelişmiş toplumlarda ortaklık oluşturmalarında olumlu bir etki yaratması beklenmektedir.

Gelişmiş ekonomilerde ise işletme çevresi firmalara pazar davranışları için yeterli yasal koruma sunmaktadır. Diğer bir ifadeyle piyasa mekanizmaları hâkim olduğu için ağdaki merkezilik konumları ortak olarak tercih edilmelerinde motivasyonu düşürmektedir. Piyasa mekanizmaları iyi çalıştığı için merkeziliğe çok da ihtiyaç duyulmamaktadır. Gelişmiş ekonomilerde şirkete özgü avantajlar daha fazla önem kazanmaktadır (Makino vd., 2004: 1028). Dolayısıyla, gelişmekte olan pazarlar ile kıyaslandığında ev sahibi ülkenin gelişmiş ülke olması Türk işletme grupları içerisinde yüksek merkezi konumda bulunan firmaların UOG faaliyetinde bulunmasında gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi motive edici bir güce sahip olmayacaktır.

> ***Önerme 1:*** *Türk işletme grupları içerisinde bağlı firmanın yüksek merkezilik derecesi (a) Türkiye'de UOG faaliyetinde bulunmasını olumlu yönde, (b) yurtdışında UOG faaliyetinde bulunmasını gelişmekte olan ev sahibi ülkelerde olumlu, gelişmiş ev sahibi ülkelerde olumsuz yönde etkilemektedir.*

Bu projede, Gulati vd.'nin (2002) ifade ettiği merkezilik sınıflandırmaları ile Khanna ve Rivkin (2006) tarafından işletme gruplarının bağlı firmaları arasında kurulabilecek bağ türleri dikkate alarak merkezilik alt boyutları belirlenmiştir. İşletme gruplarında en yaygın görülen (Mahmood, 2011: 821) ve Türkiye bağlamında sıklıkla rastlanabilen ve bağlı firmalar arasında kurulan bağlar doğrultusunda, sosyal ağ statüsü boyutunda merkezilik; ticari ilişkiler ağı, örtüşen yönetim kurulları ağı ve sahiplik ağı düzeyinde ele alınmaktadır.



Şekil 1. Araştırma Tasarımı

Bazı araştırmacılar (*örneğin,* Özmel vd., 2012; Higgins ve Gulati, 2003; Podolny, 2001) ağ yapılarında merkeziliğin önemini vurgularken, bir kısım araştırmacı (*örneğin,* Jensen, 2008; Xiao ve Tsui, 2007) firmaların aracılık etkisini ön plana çıkarmaktadır. Bir kısım araştırmacı (Shi vd., 2014; Güler ve Guillen, 2010) ise UOG oluştururken hem merkeziliğin hem de aracılığın birlikte önemini vurgulamaktadır. Bu çalışmada da daha bütüncül bir bakış açısına sahip olabilmek adına merkezilik ile aracılık boyutu birlikte ele alınmaktadır.

Bir firmanın yapısal boşluk pozisyonu, ağdaki iki bağımsız firma arasındaki aracılık konumunu ifade etmektedir (Burt, 1992). Kapalı yapılardaki merkezilik ağdaki diğer üyelerine ulaşma derecesini yansıtıyorken yapısal boşluk bakış açısını yansıtan aracılık (brokerage) bağlar arası geçitlerin stratejik kontrolünü vurgulamaktadır (Burt, 2002). Dolayısıyla aracılık daha dinamik ve doğal olarak daha geçici olmaktadır (Lin vd., 2009). Coleman (1988) hem bilgiye erişimi hem de ağ içerisinde yer alan firmaların birbirlerine güvenmelerini kolaylaştıracak kapalı ve yoğun ağları vurgularken, Burt (2000a) gruplar arasında oluşan boşlukların ve bu grupları birbirlerine bağlayan köprülerin daha avantajlı olduğunu ileri sürmektedir.

Burt (2005, 2005a), ağ düzeneğindeki örgütlerin zayıf bağlarını boşluk olarak nitelendirmekte ve bu yapısal boşlukların örgütlere rekabet avantajı sağladığını ifade etmektedir. Ağ düzeneğindeki aktörler, yapısal boşlukları doldururken yeterince bilgi sahibi olmakta dolayısıyla ağ iletişim kontrolünü ellerinde tutmaktadırlar. Adler ve Kwon (2002), sosyal ağlarda bulunan zayıf bağlarla oluşturulan köprüler ile örgütlerin toplumda daha güçlü konuma geldiklerine ve bu örgütlerin diğerlerine oranla daha değişik bilgilere sahip olduklarına dikkat çekmektedir. Lin (1999) ise amaca yönelik eylemlerde farklı kaynakların daha faydalı olacağını belirttiğinden, bu eylemlerde zayıf bağlar üzerinde durmakla birlikte

sadece zayıf bağ veya yapısal boşlukların değil, aynı zamanda bağların hiyerarşik pozisyondaki konumunun da ulaşılan kaynakların ne kadar değerli olacağını belirtmektedir.

Türkiye bağlamında özellikle işletme gruplarında yüksek düzeyde olan ağ yoğunluğunun son dönemde satın almalar ve birleşmeler ile daha da arttığı görülmektedir. Ağ yoğunluğundaki bu artış, grup içi bağların yoğunluğuna işaret etmektedir. ABD'de de sıklıkla görülen ağlar arası ilişkilere ise Türkiye'de çok rastlanılmadığı ifade edilmektedir (Şenalp ve Öztürk, 2014: 7). Bu durum Türk kültürel özelliklerinden de kaynaklanabilmektedir. Türk kültürü ortaklaşa davranışçı bir kültürdür (House vd., 2004; Hofstede, 1980) ve bireylerin oluşturdukları küçük ağlarda iç-grup ile dış-grup ayırımı kendini oldukça hissettirmektedir (Kağıtçıbaşı, 1999). İşletme gruplarının da, yukarıda ifade edilen kurumsal bağlam ve kültürel özellikler çerçevesinde, kendi ağlarına odaklanıp kapalı ağ yapıları kurmaya daha eğilimli oldukları ve grupların birbirleriyle çok ilişki kurmadıkları görülmektedir. Bu tablo da Türkiye'de aracılık özelliğinin daha mı değerli olduğu sorusunu akla getirmektedir.

İlgili yazında, sınırlı sayıda da olsa, aracılık rolünün UOG faaliyetlerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini araştıran çalışmalara (*örneğin,* Shi vd., 2014; Güler ve Guillen, 2010; Lin vd., 2009) rastlanmaktadır. Peng ve arkadaşları (2008), bir firmanın yapısal boşluk pozisyonlarının yabancı ortağın ortak tercihinde motive edici olup olmamasının, kurumsal çevrenin yapısal boşlukların rolünü ne kadar etkin bir biçimde besleyeceğine bağlı olduğunu ileri sürmektedirler (Peng vd., 2008). Pazar rekabetinin cesaretlendirdiği ve ödüllendirdiği gelişmiş bir kurumsal çevrede, yapısal boşluk konumu aracı firmalara birbiriyle ilişkisiz diğer firmaların özel bilgilerine etkin bir biçimde ulaşma fırsatı sunmakta ve stratejik avantajları elde etmek için bir kaldıraç görevi görmektedir (Lin vd., 2009: 1118). Az gelişmiş kurumsal bağlamlarda ise, yetersiz yasal korumalardan ve güçlü pazar dışı mekanizmaların hüküm sürmesinden dolayı aracılığın beklenen olumlu etkileri azalabilmektedir (Lin vd., 2009). Kısa dönemli kazançlar için çabalayan bir aracı firma böyle çevrelerde genellikle güvenilmez olarak algılanabilmekte (Hitt vd., 2004) ve diğer firmalar tarafından sık sık düşmanca tavırlarla karşılaşabilmektedir. Örneğin, Xiao ve Tsui (2007: 5) yapısal boşluklarla köprü kuran firmaların cazip ortak olmadıklarını çünkü iki grup sınırında kalan insanların her iki grup tarafından güvenilmez olarak algılandığını ifade etmektedirler. Bu nedenle, kendisinden beklendiği gibi ilişkisiz firmalar arasında etkili bir köprü olarak hizmet etmeyebileceği ifade edilmektedir (Lin vd., 2009). Bu durum firmanın aracılık konumunun UOG faaliyetlerini etkileyebileceğini göstermektedir. Sonuç olarak, gelişmekte olan kurumsal bağlamdaki bir firmanın, aracılık pozisyonundan bazı geçici faydalar elde etmekle ile birlikte daha yüksek riskle, daha büyük maliyetlerle ve daha uzun dönemli sonuçlarla da yüz yüze kalabileceği ifade edilmektedir (Gold vd., 2002; Wright vd., 2005).

Burada ifade edilen olumsuzlukların yanı sıra aracı firmanın, ağlar arasındaki bilgi ve kaynak akışını izleme yeteneği (Burt, 1992), daha büyük kaynaklara ve fırsatlara ulaşma fırsatı sunmaktadır. Aracı firmanın en büyük avantajı düzenli bilgi akışı sağlamalarıdır. Bu doğrultuda Burt (2005: 16) bilgi açısından aracı firmaların birbiriyle ilişkili üç tane avantajının söz konusu olduğunu ifade etmektedir; kendi başına olduğundan daha fazla bilgiye ulaşma, bu bilgiye daha erken ulaşma ve bilgi difüzyonunu kontrol altında tutma. Aracı firma daha fazla bilgiye erişim kadar tekrar etmeyen bilgiye ulaşım imkânı tanımaktadır. Bu firmalar ayrı grupları bir araya getirerek girişimsel fırsatlar sunmaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Burt, 1992). Burt (2000b: 7), aktörün (bu projede bağlı firmanın) içerisinde bulunduğu ağın yapısal boşluklar açısından zengin olmasının aktöre; hem bilgiyi daha çok firmaya ve daha hızlı bir biçimde ulaştırabilme hem de önemli fırsatlar hakkında daha çok bilgiye sahip olma, bu fırsatlarda daha çok rol oynama ve bu fırsatlar üzerinde daha çok kontrol sahibi olma fırsatı sunduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla aracı firma, diğer firmaların bağlantı kurması için cazip bir aktör haline dönüşmektedir. Bu durum da aracı firmaları UOG oluşturmayı düşünen yabancı ortağı olumlu yönde güdülemektedir. Aracı firma, yabancı firmaya yabancılaşmanın (liability of foreignness) üstesinden

gelebilmek için ihtiyaç duydukları yerel bilgiyi ve fırsatları sunmaktadır (Güler ve Guillen, 2010; Meyer vd., 2009).

Ana ülkede geliştirilen bu ağ avantajları, müşterilere, girdilere ve diğer tür kaynaklara ulaşımı güvence altına almaya yardımcı olarak firmaların yeni pazarlara girişini etkilemektedir (Güler ve Guillen, 2010). Ancak ulusal sınırlar arasında sosyal statünün ve aracılığın avantajlarının transferini dikkate aldığımızda, ana ülkedeki aracılık avantajının sosyal statü firmaların avantajları gibi taşınamayacağı ve yurtdışı yatırımlarda daha az kullanılabileceği ifade edilmektedir (Shi vd., 2014; Güler ve Guillen, 2010). Aracılık yereldir (Burt, 2007; Shi vd., 2009), bağlama özgüdür ve aktörün mevcut ağının ötesinde uygulanamaz (Güler ve Guillen, 2010; Koka ve Prescott, 2008) ve geçicidir (Burt, 2005). Aracılık avantajı firmanın yerel bağlamdaki ağı dışında stratejik değerini kaybedebilmektedir. Yukarıda da ifade edildiği üzere, aracı avantajlarının varlığı potansiyel ortakların aracı firmayı fırsatçı ve yeni ağda daha az arzu edilebilir potansiyel bir ortak olarak görmelerine de neden olabilmektedir. Yurtdışı yayılımlarda UOG faaliyetinde bulunmanın aracı firmalar açısından oldukça zor bir faaliyet olduğu öne sürülebilir (Güler ve Guillen, 2010: 394).

Önerme 2: *Türk işletme grubu içinde bağlı firmanın aracılık konumu (a) Türkiye'de UOG faaliyetlerinde bulunmayı olumlu (b) yurtdışında UOG faaliyetinde bulunmayı olumsuz yönde etkilemektedir.*

Önerme 3: *Bağlı firmanın işletme grubu içindeki merkeziyetçilik konumu (a) Türkiye'de UOG faaliyetinde bulunmasında (b) yurtdışında UOG faaliyetinde bulunmasında, aracılık konumundan daha fazla rol oynamaktadır.*

Çalışmanın Yöntemi

Örgüt düzeyinde (bağlı kuruluş) yürütülen bu araştırmanın evrenini Türk işletme grupları ve bu işletme grupları bünyesinde faaliyet gösteren bağlı kuruluşlar oluşturmaktadır. Evrenden örneklem seçiminde çalışmanın amacı ve Türk işletme grupları ile ilgili veri elde konusundaki zorluklar çerçevesinde kasıtlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda dikkate alınan en önemli kıstas, verilerine ulaşılmak istenen bağlı kuruluşların Borsa İstanbul'da (BIST) işlem görmeleri olmuştur. Holdinglerin seçilmesinde BIST'te işlem gören işletme listesinin (https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler) yanı sıra KHU, DEİK ve VCC (2014) tarafından yapılan çalışmada listelenen işletmeler ve aynı zamanda Çolpan ve Hikino (2008) çalışmalarında listelenen işletmeler incelenmiş ve toplam 79 adet işletme grubu tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında yapılacak ağ analizinin uygulanabilmesi için dikkate alınan diğer kıstaslar, söz konusu işletme gruplarının BIST'te işlem gören bağlı kuruluşlarının sayısının en az 3 olması ve bu bağlı kuruluşların en az birinin Türkiye'de ve/veya yurtdışında UOG (international joint venture (IJV)) faaliyetinde bulunmuş olması olarak belirlenmiştir. Bu kıstaslar çerçevesinde belirlenen 6 adet işletme grubu ve bu işletme grupları bünyesinde faaliyet gösteren 53 adet bağlı kuruluş çalışmanın örneklemini oluşturmuştur. Örneklem kapsamında değerlendirilen bağlı kuruluşların tamamı BIST'te işlem gören işletmelerdir. Bununla birlikte işletme gruplarının 4 adedi (AG Anadolu Grubu A.Ş., Koç Holding A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş ve Doğuş Holding A.Ş.) BIST te işlem gören, 2 adedi ise (Çukurova Holding ve Yaşar Holding) Borsada işlem görmeyen şirketlerdir.

Çalışma kapsamında kullanılan veriler, verilerin ölçümlenmesi ve veri kaynakları ile ilgili özet bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır. Tablo'da yer alan veriler, 2017 yılı için elde edilmiş olup işletmelerin Kamuyu Aydınlatma Platformunda (https://www.kap.org.tr/) yer alan şirket bilgi sayfaları, bağımsız denetimden geçmiş finansal raporları, finansal tabloları ve dipnotları, faaliyet raporları, kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporları, şirket internet siteleri ve özellikle IJV oluşturma faaliyetiyle ilgili diğer internet temelli bilgi kaynaklarından elde edilmiştir.

Tablo 1. Değişkenler, Veri Kaynakları ve Ölçümleme

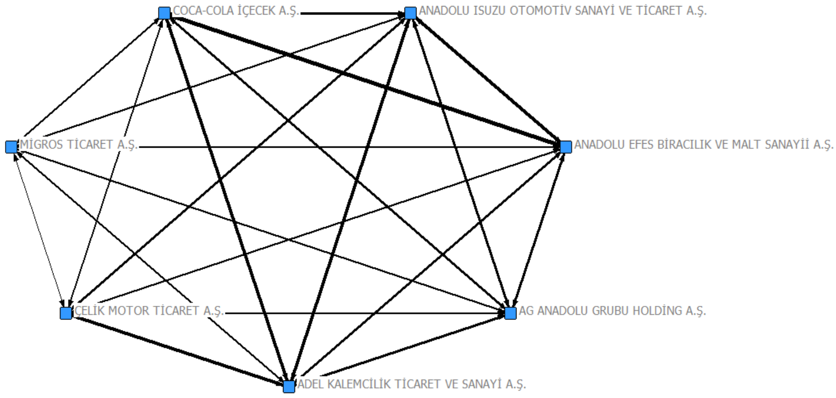
Değişkenler	Değişkenin Ölçümleme Yöntemi ve Tanımı
UOG oluşturma Faaliyeti: *Bağlı kuruluş ve holding düzeyinde, Türkiye'de ve/veya yurtdışında UOG (international joint venture (IJV))oluşturma faaliyeti.*	
▪ Türkiye'de UOG Oluşturma Faaliyeti	▪ Bağlı kuruluşun ve holdingin Türkiye'de oluşturduğu UOG Sayısı.
▪ Yurtdışında UOG Oluşturma Faaliyeti	▪ Bağlı kuruluşun ve holdingin Yurtdışında oluşturduğu UOG Sayısı.
Sosyal Ağ Yapısı: *Bağlı kuruluş düzeyinde, "Ortak Yönetim Kurulu Üyelikleri" ve "Ticari Bağlar" üzerinden ölçümlenen sosyal ağ derece merkezilik ve arasındalık değerleri elde edilmiştir. Sosyal ağ yapısı ile ilgili analizler UCINET 6 programı (Borgatti, Everett ve Freeman, 2002) kullanılarak uygulanmıştır. Ağ yapısına dair grafikler Netdraw programı ile elde edilmiştir.*	
▪ Ortak YK Üyeliği	▪ Şirketlerin yönetim kurullarında bulunan ortak üye sayısı.
▪ Ticari Bağlar	▪ İşletmeler arasındaki ticari ilişkiler, finansal tablo dipnotları kapsamında sunulan ilişkili taraf açıklamaları göz önüne alınarak, şirketler arasında bir ticari ilişki varsa "1" olacak şekilde kodlanmıştır (Sarı, 2015: 83).
Diğer Değişkenler:	
▪ Holding $_{Pay}$	▪ Holdingin bağlı kuruluş üzerindeki ortaklık payı (%)
▪ EBH $_{Pay}$	▪ Holding ve bağlı kuruluş düzeyinde en büyük hissedarın ortaklık payı (%)
▪ HAO$_{/Diğer}$	▪ Holding ve bağlı kuruluş düzeyinde halka açık ve diğer ortaklık payı (%)
▪ YK $_{Toplam}$	▪ Holding ve bağlı kuruluş düzeyinde yönetim kurulu üye sayısı. (YK Büyüklüğü)
▪ YK $_{Ortak}$	▪ Holding ve bağlı kuruluş düzeyinde yönetim kurulundaki ortak YK üye sayısı
▪ YK $_{Bağımsız}$	▪ Holding ve bağlı kuruluş düzeyinde yönetim kurulundaki bağımsız üye sayısı
▪ YK $_{Bağ. ve Ort}$	▪ Holding ve bağlı kuruluş düzeyinde YK "bağımsız ve ortak" üye sayısı
▪ Ürün Ç. $_{Toplam}$	▪ Toplam ürün çeşitlenme düzeyi: Hesaplanmasında (Palepu, 1985:252-253); $$DT = \sum_{i=1}^{N} P_{i\,ln}\left(\frac{1}{P_i}\right)$$ formulasyonu kullanılmıştır, bu denklem içerisinde, DT, toplam çeşitlenme düzeyini, Pi ise i.sektör satışlarının toplam satışlar içerisindeki payını ifade etmektedir (Palepu, 1985:252-253).
▪ Finansal Performans	▪ ROA, ROE ve ROS

Analiz Bulguları

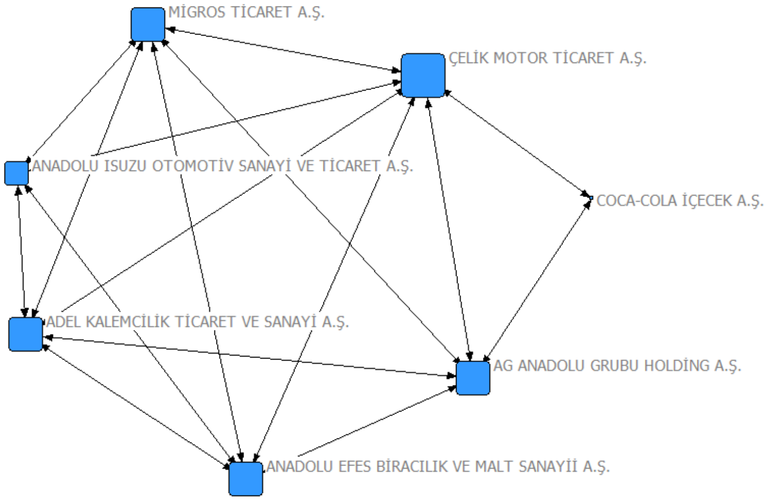
Holdinglerin ölçümlenen değişkenlere yönelik genel değerlendirmeleri ve ağ analizi sonuçları aşağıda özetlenmektedir.

AG Anadolu Grubu Holding A.Ş.: Grubun BIST'te işlem gören 6 işletmesi örneklem kapsamına alınmıştır. Bu bağlı kuruluşlar ile birlikte holdingin Türkiye'de 8 Türkiye dışında 2 UOG faaliyeti tespit edilmiştir. Örneklem kapsamındaki diğer holdingler ile kıyaslandığında, AG Anadolu Grubu Holdingin nispeten yüksek bir ürün çeşitlenme düzeyine sahip olduğu (1.35) görülmektedir. Holdingin örneklem kapsamına değerlendirilen bağlı kuruluşlarının çeşitlenme düzeyleri ise 0.00 (en düşük) ila 0.64 (en yüksek) aralığında değişmektedir. Kurumsal yönetim değişkenleri açısından değerlendirildiğinde Holdingin en büyük hissedarının payının %24.32 olduğu ve bu oranın bağlı kuruluşlar için %40.12 (en düşük) ila %100 (en yüksek) aralığında değiştiği görülmektedir. Holdingin toplam 12 Yönetim Kurulu (YK) üyesinin 7'si ortak, 4'ü bağımsız iken bağımsız ve ortak yönetim kurulu üyesi bulunmamaktadır. Finansal performans açısından değerlendirildiğinde Holdingin ve 2 bağlı kuruluşunun 2017 yılı itibari ile zarar açıkladıkları dikkat çekmektedir.

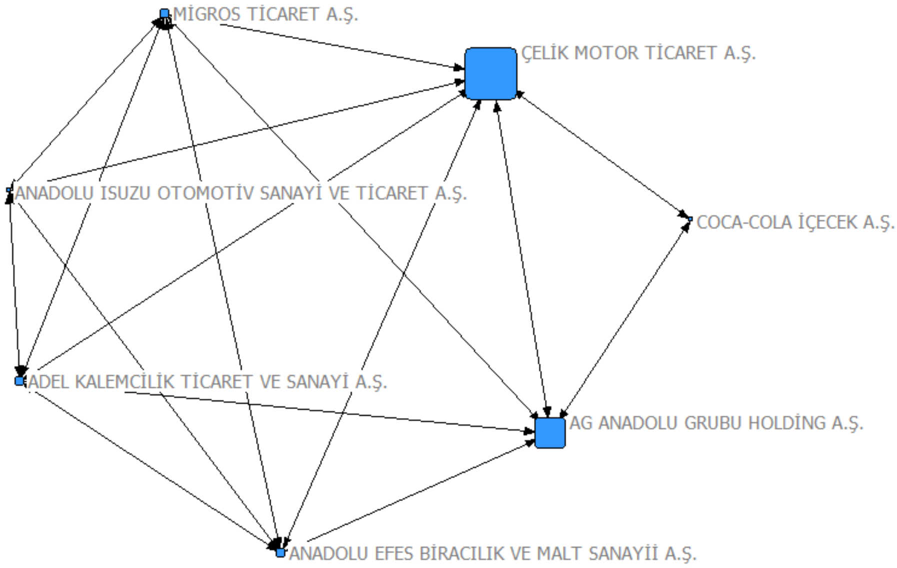
AG Anadolu Grubu Holding için uygulanan Sosyal Ağ Analizine dair grafikler Şekil 1'de özetlenmektedir.



Şekil 1a. AG Anadolu Grubu Holding OYK Ağ Analizi Diyagramı



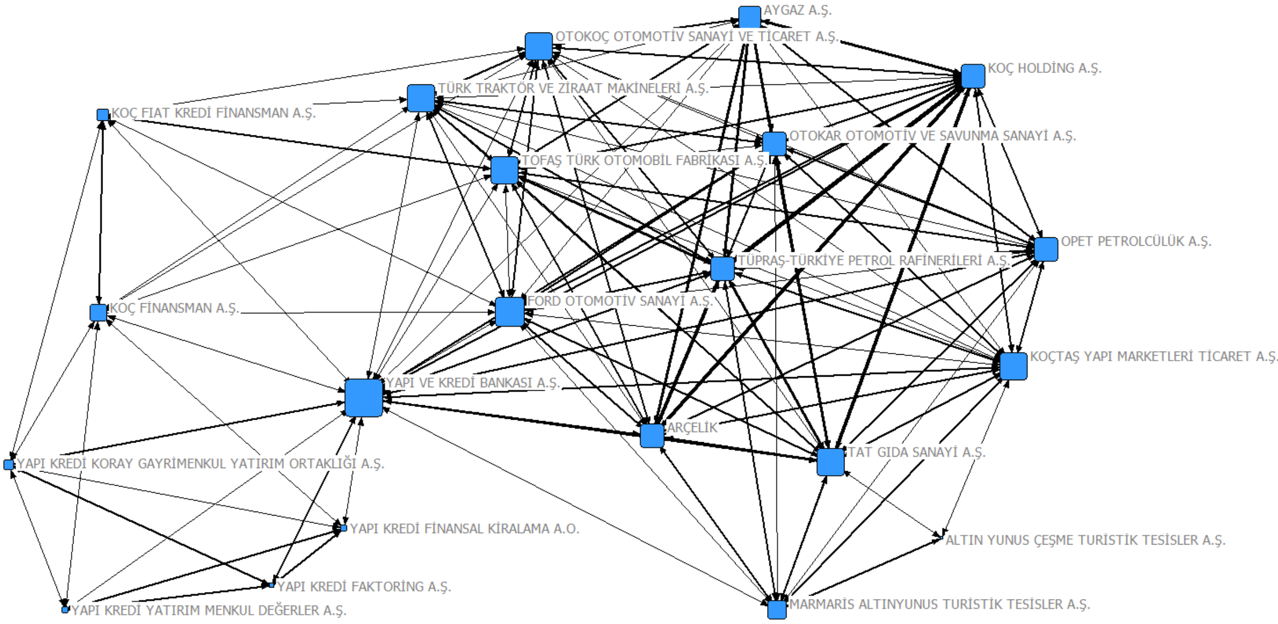
Şekil 1b. AG Anadolu Grubu Holding Ticari Bağ Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik)



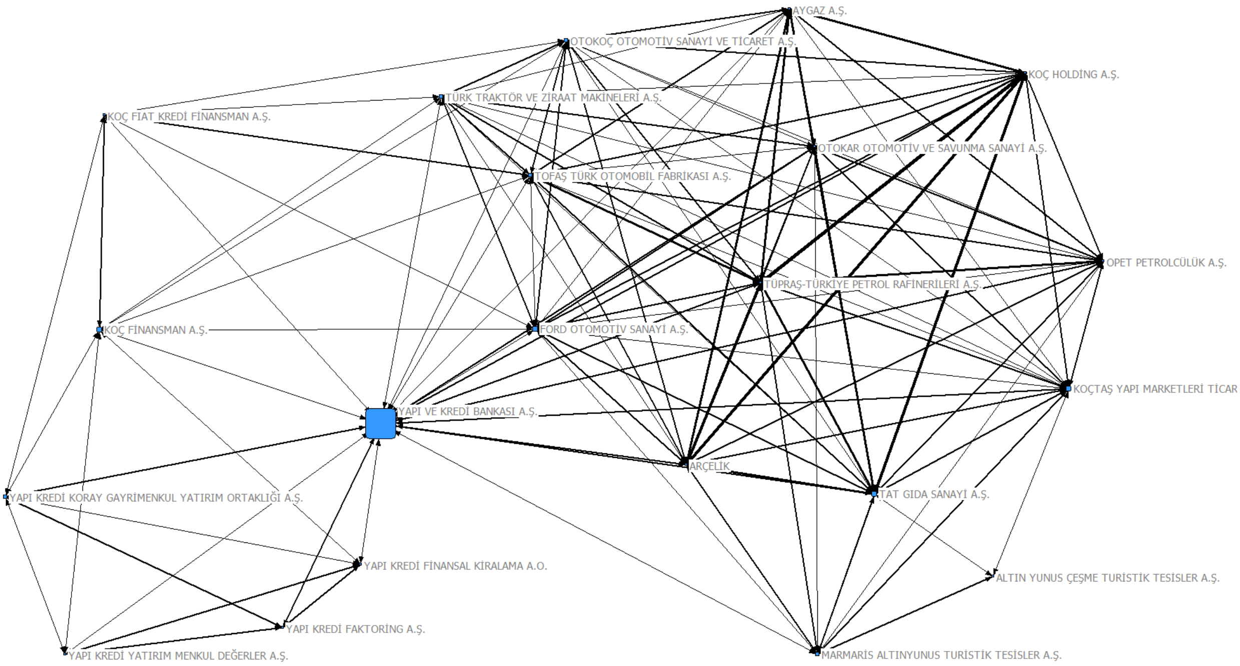
Şekil 1c. AG Anadolu Grubu Holding Ticari Bağ Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)

Koç Holding A.Ş.: Grubun BIST'te işlem gören 20 işletmesi örneklem kapsamına alınmıştır. Bu bağlı kuruluşlar ile birlikte holdingin Türkiye'de 10 Türkiye dışında 0 UOG faaliyeti tespit edilmiştir. Koç Holdingin örneklem kapsamındaki en yüksek ürün çeşitlenme düzeyine (1.37) sahip işletme grubu olduğu görülmektedir. Holdingin örneklem kapsamına değerlendirilen bağlı kuruluşlarının çeşitlenme düzeyleri ise 0.00 (en düşük) ila 1.17 (en yüksek) aralığında değişmektedir. Kurumsal yönetim değişkenleri açısından değerlendirildiğinde Holdingin en büyük hissedarının payının %43.65 olduğu ve bu oranın bağlı kuruluşlar için %26.01 (en düşük) ila %99.99 (en yüksek) aralığında değiştiği görülmektedir. Holdingin toplam 18 Yönetim Kurulu (YK) üyesinin 9'u ortak, 6'sı bağımsız iken 1 adet bağımsız ve ortak yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Finansal performans açısından değerlendirildiğinde Holdingin ve bir bağlı kuruluş dışındaki tüm bağlı kuruluşlarının 2017 yılı itibari ile kar açıkladıkları görülmektedir.

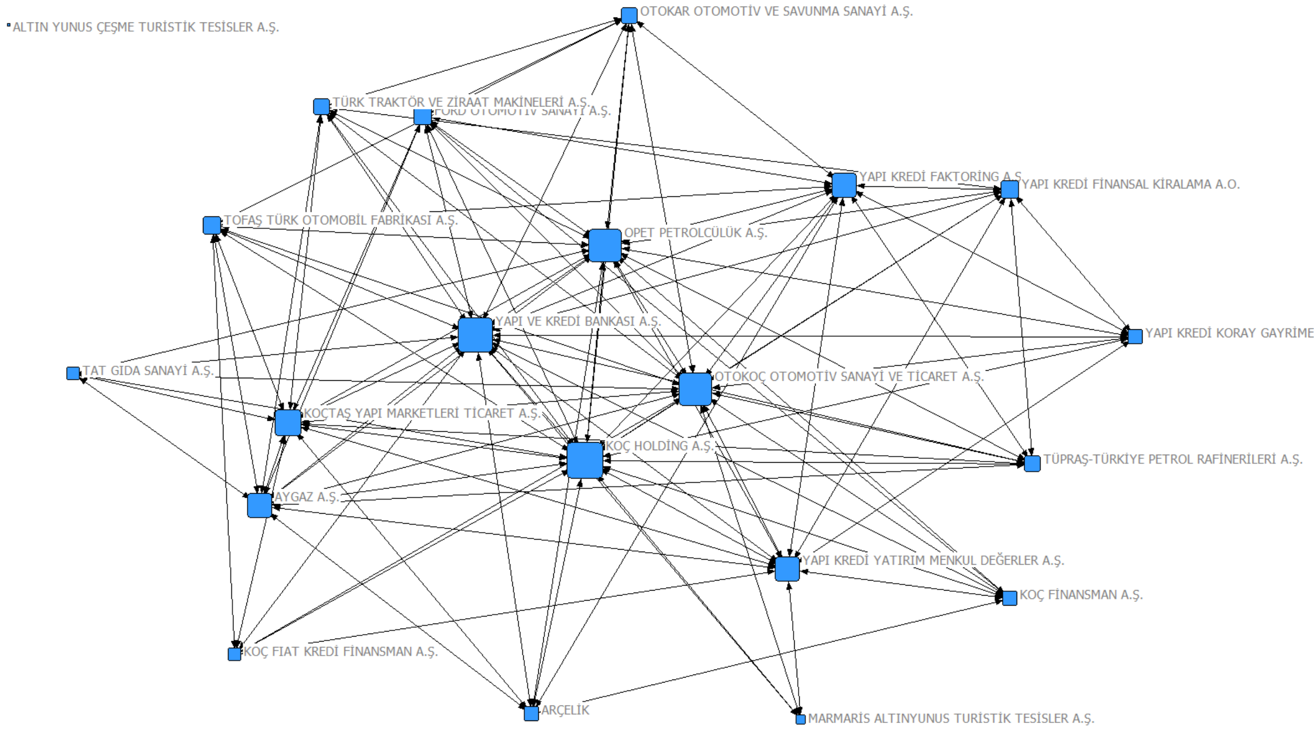
Koç Holding için uygulanan Sosyal Ağ Analizine dair grafikler Şekil 2'de özetlenmektedir.



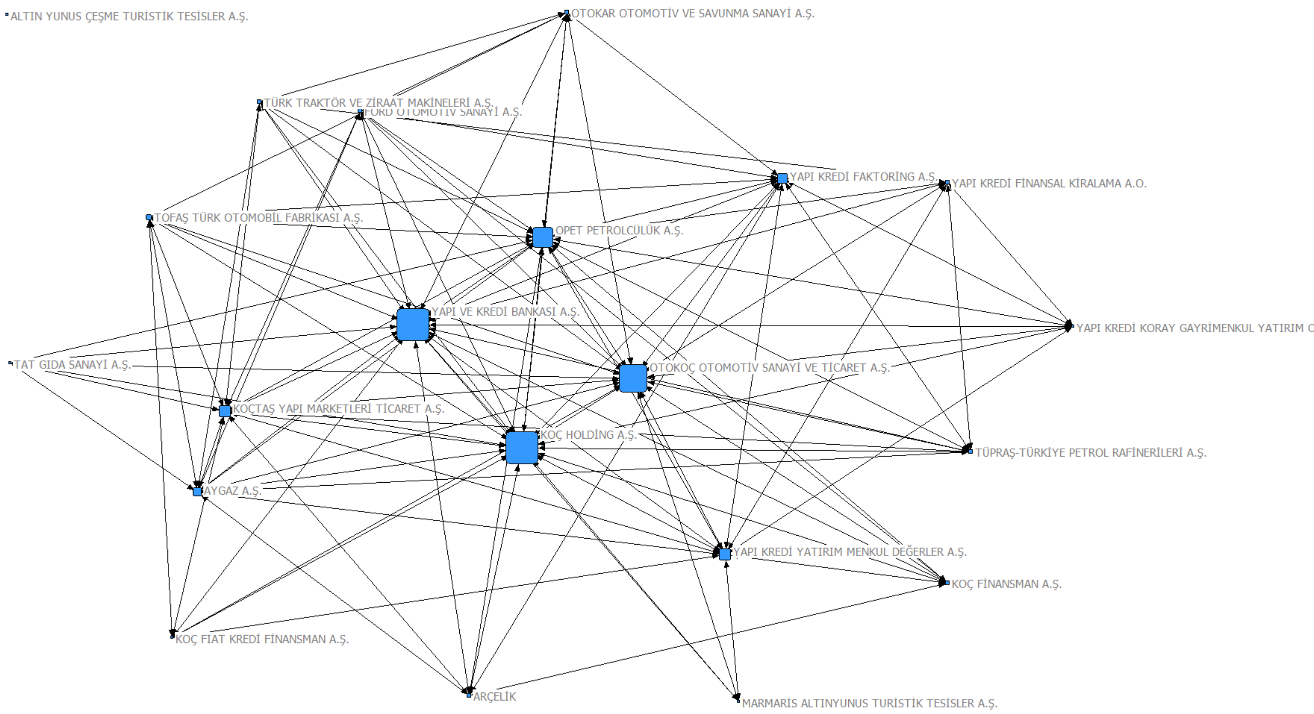
Şekil 2b. Koç Holding Holding OYK Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik)



Şekil 2b. Koç Holding Holding OYK Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)



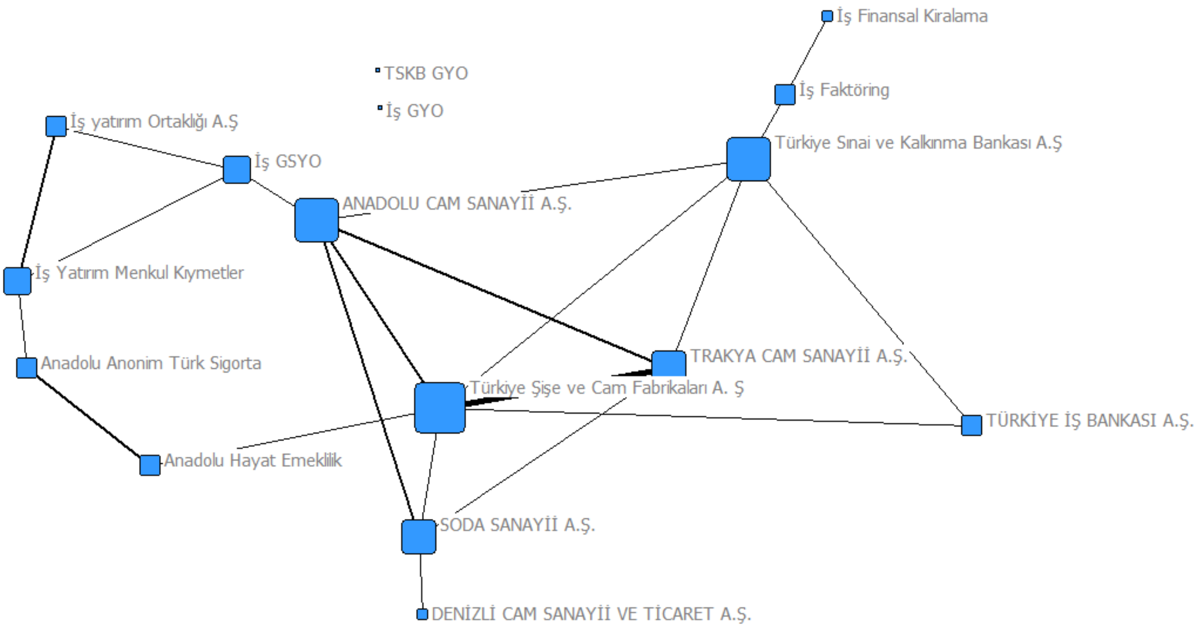
Şekil 2c. Koç Holding Holding Ticari Bağ Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik)



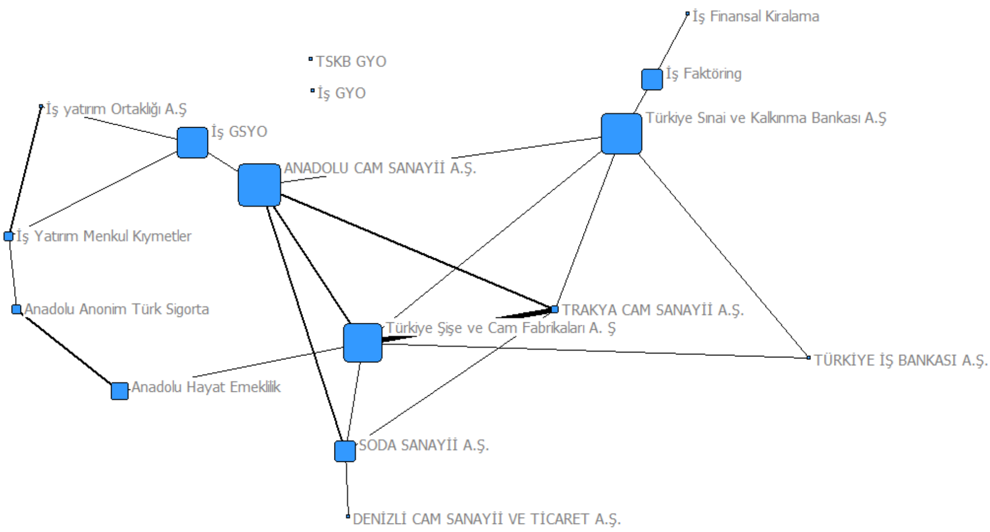
Şekil 2d. Koç Holding Holding Ticari Bağ Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)

Türkiye İş Bankası A.Ş.: Grubun BIST'te işlem gören 15 işletmesi örneklem kapsamına alınmıştır. Bu bağlı kuruluşlar ile birlikte Grubun Türkiye'de 1 Türkiye dışında 0 UOG faaliyeti tespit edilmiştir. Türkiye İş Bankası A.Ş'nin ürün çeşitlenme düzeyi 1.01 olarak hesaplanmıştır. Grubun örneklem kapsamına değerlendirilen bağlı kuruluşlarının çeşitlenme düzeyleri ise 0.00 (en düşük) ila 1.51 (en yüksek) aralığında değişmektedir. Kurumsal yönetim değişkenleri açısından değerlendirildiğinde Türkiye İş Bankası A.Ş.'nin en büyük hissedarının payının %39.95 olduğu ve bu oranın grup bünyesinde değerlendirilen bağlı kuruluşlar için %28.76 (en düşük) ila %78.23 (en yüksek) aralığında değiştiği görülmektedir Türkiye İş Bankası A.Ş'nin toplam 11 Yönetim Kurulu (YK) üyesinin 2'si ortak, 3'ü bağımsız iken 1 adet bağımsız ve ortak yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Finansal performans açısından değerlendirildiğinde zarar açıklayan 2 bağlı kuruluş dışındaki bağlı kuruluşların çeşitli düzeylerde kar açıkladıkları görülmektedir.

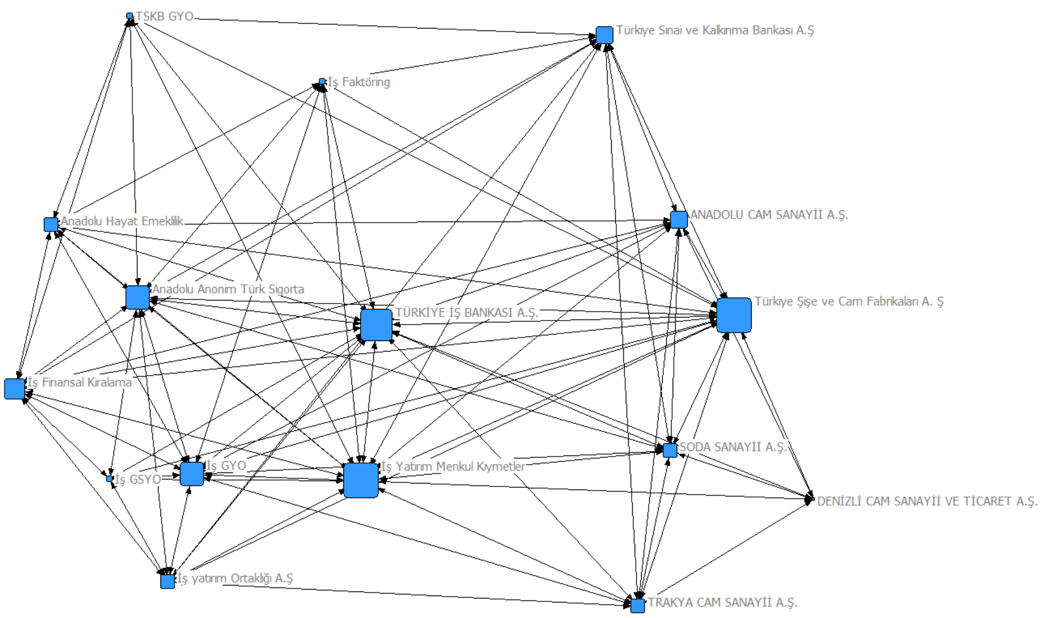
İş bankası Grubu için uygulanan Sosyal Ağ Analizine dair grafikler Şekil 3'de özetlenmektedir.



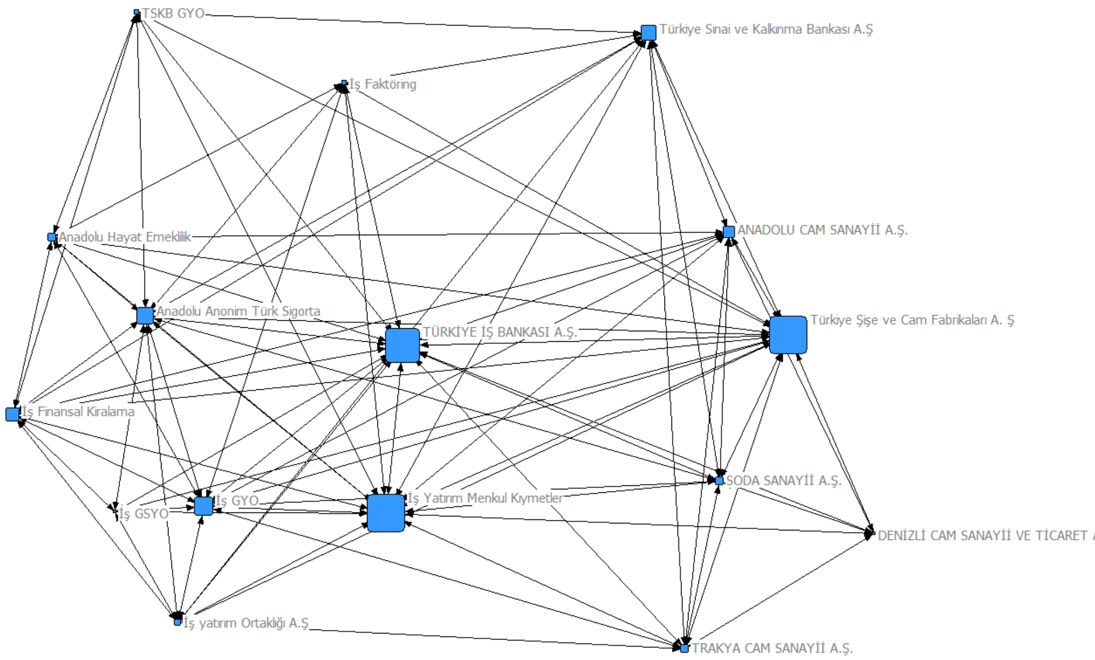
Şekil 3a. İş Bankası OYK Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik)



Şekil 3b. İş Bankası OYK Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)



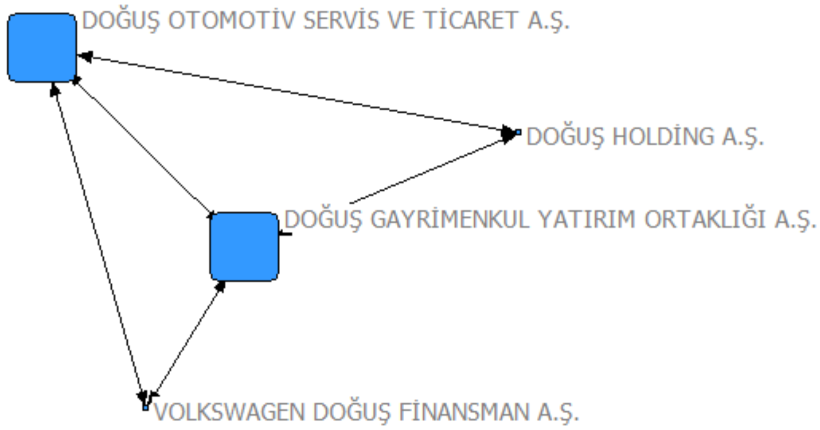
Şekil 3c. İş Bankası Ticari Bağ Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik)



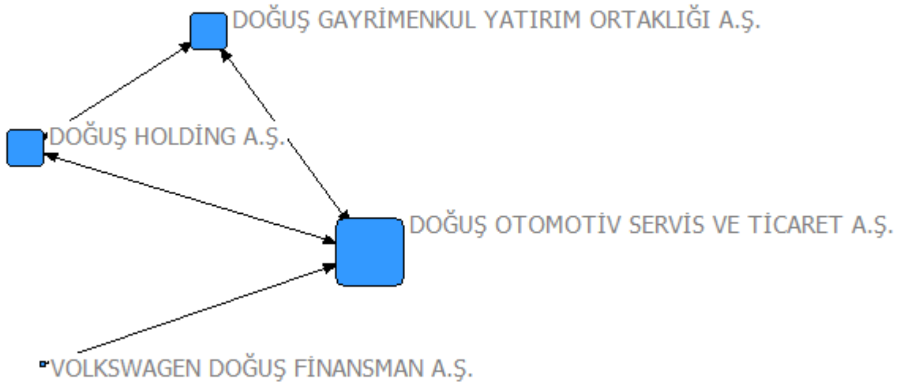
Şekil 3d. İş Bankası Ticari Bağ Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)

Doğuş Holding A.Ş.: Grubun BIST'te işlem gören 3 işletmesi örneklem kapsamına alınmıştır. Bu bağlı kuruluşlar ile birlikte holdingin Türkiye'de 2 Türkiye dışında 12 UOG faaliyeti tespit edilmiştir. Doğuş Holdingin ürün çeşitlenme düzeyi 1.22 olarak hesaplanmış olup bu değer bağlı kuruluşlar için 0.00 (en düşük) ila 0.88 (en yüksek) aralığında değişmektedir. Kurumsal yönetim değişkenleri açısından değerlendirildiğinde Holdingin en büyük hissedarının payının %32.52 olduğu ve bu oranın bağlı kuruluşlar için %44.98 (en düşük) ila %94.08 (en yüksek) aralığında değiştiği görülmektedir. Holdingin toplam 13 Yönetim Kurulu (YK) üyesinin 2'si ortak iken, "bağımsız" ve "bağımsız ve ortak" yönetim kurulu üyesi bulunmamaktadır. Finansal performans açısından değerlendirildiğinde Holdingin 2017 yılında zarar açıkladığı ancak bağlı kuruluşlarının karlılık oranlarının pozitif olduğu görülmektedir.

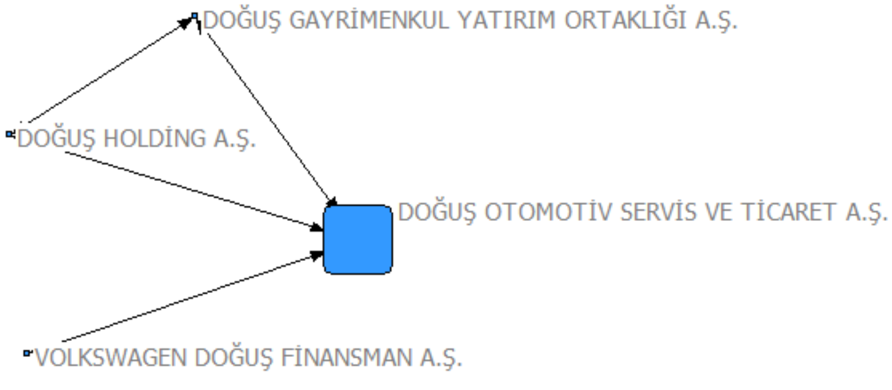
Doğuş Holding için uygulanan Sosyal Ağ Analizine dair grafikler Şekil 4'de özetlenmektedir.



Şekil 4a. Doğuş Holding OYK Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik ve Arasındalık)



Şekil 4b. Doğuş Holding Ticari Bağ Ağ Analizi Diyagramı (Merkezilik)

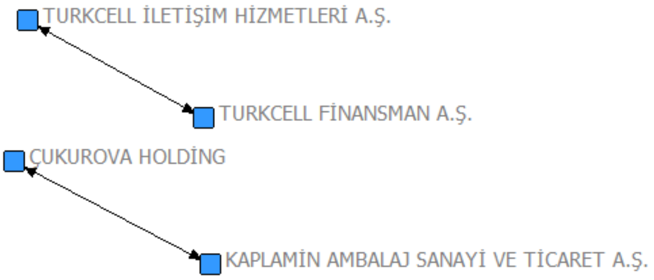


Şekil 4c. Doğuş Holding Ticari Bağ Ağ Analizi Diyagramı (Arasındalık)

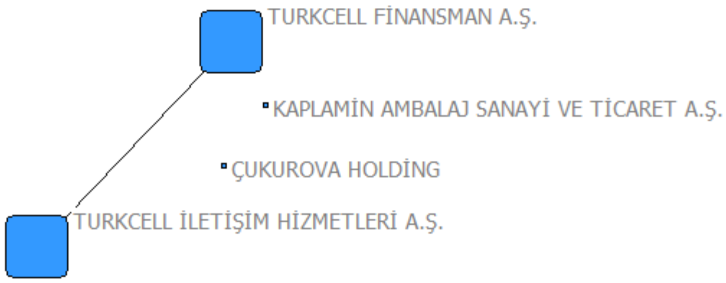
Çukurova Holding.: Grubun BIST'de işlem gören 3 bağlı kuruluşu bulunmaktadır. Buna karşın holding BIST te işlem görmediğinden ortaklık yapısı ve finansal bilgilerini içeren pek çok verisine ulaşılamamıştır. Grup bünyesinde en dikkat çeken işletme Turkcell

İletişim Hizmetleri A.Ş. olmakla birlikte Çukurova Holdingin bu bağlı kuruluş üzerindeki ortaklığının Turkcell Holding aracılığı ile olduğu söylenebilmektedir. Grubun Türkiye'de toplam 7 UOG faaliyeti bulunmakta olup yurtdışında UOG faaliyeti bulunmamaktadır.

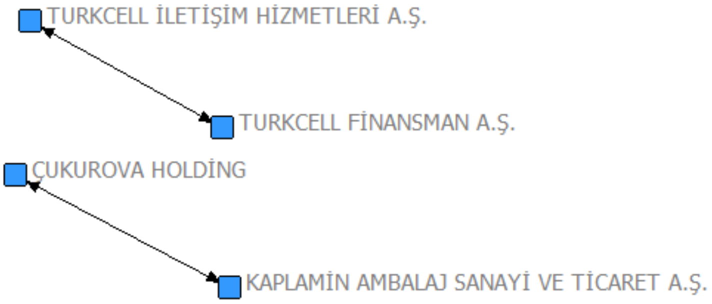
Çukurova Holding için uygulanan Sosyal Ağ Analizine dair grafikler Şekil 5'de özetlenmektedir.



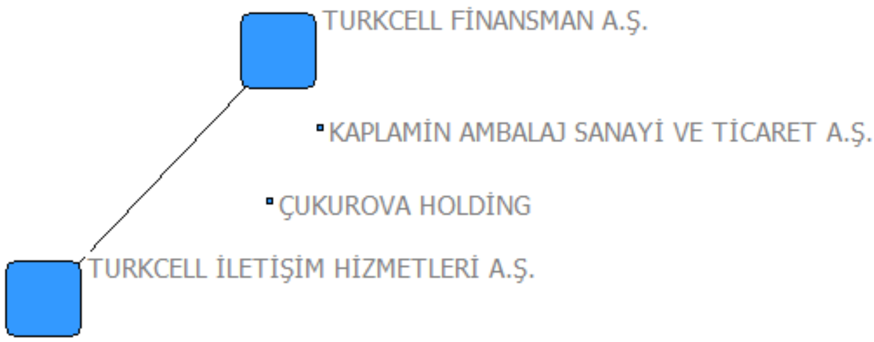
Şekil 5a. Çukurova Holding OYK Ağ Analizi Diyagramı



Şekil 5b. Çukurova Holding Ticari Bağ Ağ Analizi Diyagramı



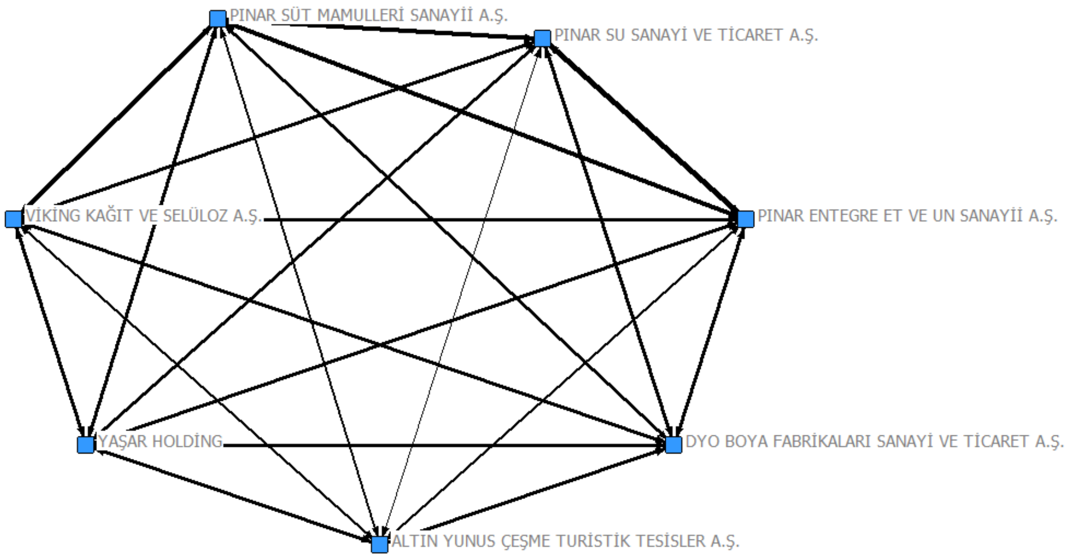
Şekil 5c. Çukurova Holding OYK Ağ Analizi Diyagramı



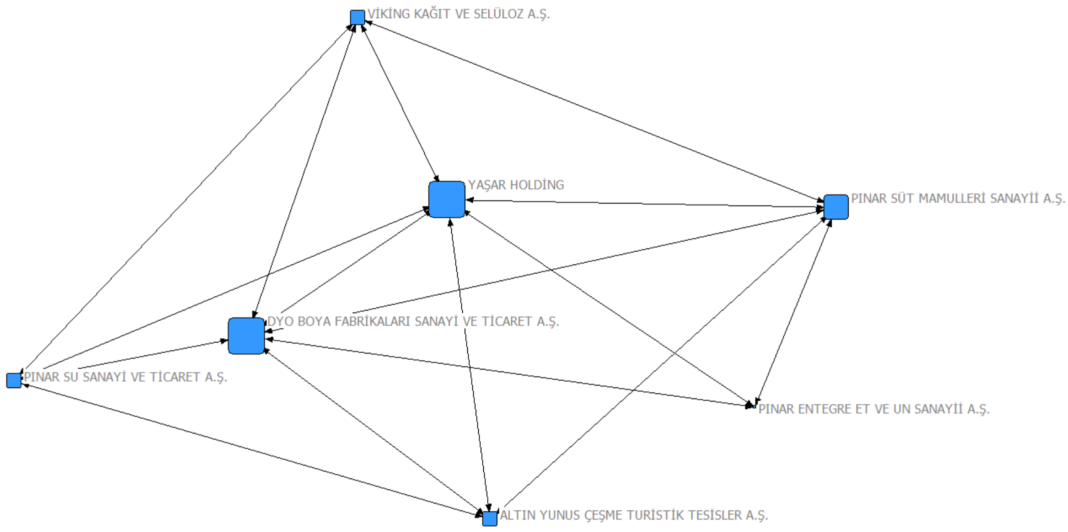
Şekil 5d. Çukurova Holding Ticari Bağ Ağ Analizi Diyagramı

Yaşar Holding.: Yaşar Holding örneklem kapsamındaki BIST'te işlem görmeyen ikinci holdingdir. Grubun bünyesinde bulunan işletmelerin ürün çeşitlenme yoluna gitmedikleri dikkat çekmektedir. Grubun Türkiye'de 2 UOG faaliyeti bulunmakta olup yurtdışında UOG faaliyeti bulunmamaktadır.

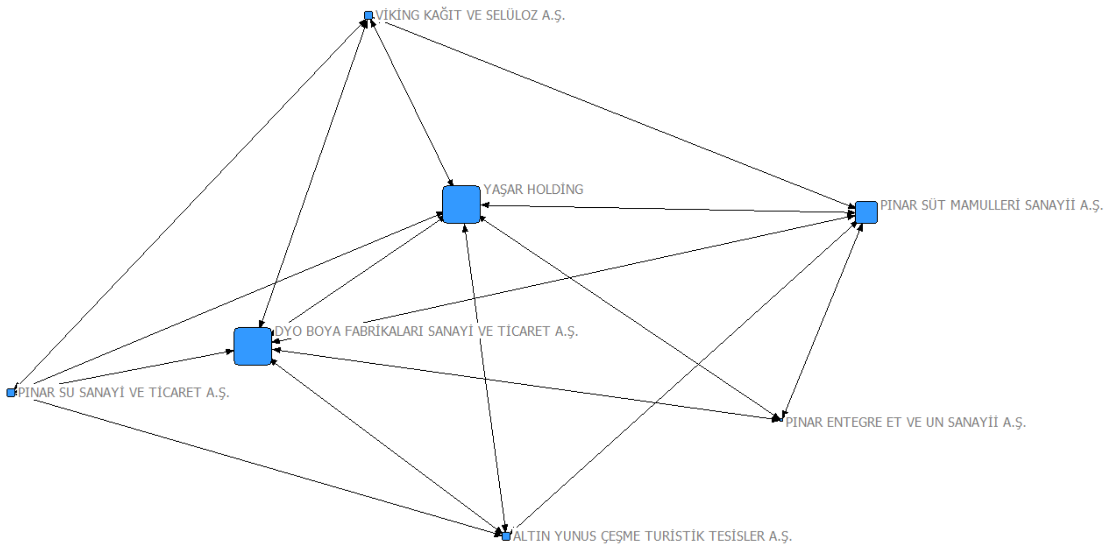
Yaşar Holding için uygulanan Sosyal Ağ Analizine dair grafikler Şekil 6'da özetlenmektedir.



Şekil 6a. Yaşar Holding OYK Ağ Analizi Diyagramı



Şekil 6b. Yaşar Holding Ticari Bağ Ağ Analizi Diyagramı (Degree)



Şekil 6c. Yaşar Holding Ticari Bağ Ağ Analizi Diyagramı (Betweeneess)

Sosyal ağ analizi bulguları UOG faaliyetleri kapsamında değerlendirildiğinde, Türk işletme grupları içerisinde bağlı firmaların merkezilik dereceleri ve aracılık konumlarının UOG oluşturma faaliyetleri üzerindeki etkisine dair beklenen yönde ilişki örüntülerinin elde edilemediği görülmektedir. Bununla birlikte, bu durumun önemli bir nedeninin holdinglerin ve bağlı kuruluşların verilerine ulaşma konusundaki kısıtlar nedeniyle çalışmanın sadece BIST te koteli işletme grupları ile sınırlı tutulan bir örneklemde altı holdinge bağlı 53 firma ile gerçekleştirilmesi olduğu göz önüne alınmalıdır. Bu noktada çalışmanın holdinglere yüz yüze ulaşılarak birincil veri kaynaklarından elde edilen verilerle daha anlamlı sonuçlar üreteceği düşünülmektedir.

Kaynakça

Adler, P. S. ve Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects for A New Concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.

Amsden, A.H. ve Hikino, T. (1994). Project Execution Capability, Organizational Know-how and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization. *Industrial and Corporate Change*, 3(1), 111–147.

Beckman, C. M., Pamela, R. H., ve Damon J. P. (2004). Friends or Strangers? Firm-specific Uncertainty, Market Uncertainty, and Network Partner Selection. *Organization Science*, 15(3), 259-275.

Borgatti, S. P., Everett, M. G. and Freeman, L. C. (2002). *Ucinet 6 for Windows: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.

Brunetta, F., Boccardelli, P. ve Lipparini, A. (2015). Central Positions and Performance in the Scientific Community. Evidences from Clinical Research Projects. *Journal of Business Research*, 68(5), 1074-1081.

Buğra, A. (2007/2001). *Devlet ve İşadamları*, 5. Basım, İstanbul: İletişim Yayınları

Burt, R. S. (2007). Secondhand Brokerage: Evidence on the Importance of Local Structure for Managers, Bankers, and Analysts. *Academy of Management Journal*, 50(1), 119–148.

Burt, R. S. (1992). Structural Holes: The Social Structure.

Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.

Burt, R. S. (2002). Bridge Decay, Social Networks, 24, 333–363.

Burt, R. S. (2005). Brokerage & Closure. New York: Oxford University Press

Burt, R. S. (2005). Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital. *Academy of Management Review*, 31(3), 757-772.

Claessens, S., Djankov, S., Fan, J. P. H. ve Lang, L. H. P. (2002). Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings. *The Journal of Finance*, 57(6), 2741-2771.

Coleman, J. S. (1988) . Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95-120

Çolpan, A. M., Hikino, T. (2008). Türkiye'nin Büyük Şirketler Kesiminde İşletme Gruplarının İktisadi Rolü ve Çeşitlendirme Stratejileri. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1-2), 23-58.

Damanpour, F., Devece, C., Chen, C. C. ve Pothukuchi, V. (2012). Organizational Culture and Partner Interaction in the Management of International Joint Ventures in India. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(2), 169–187.

Demirağ İ. ve Serter, M. (2003). Ownership Patterns and Control in Turkish Listed Companies. *Corporate Governance: An International Review*, 11(1), 40-51.

Dunning, J. H., ve Lundan, S. M. (2008). Institutions and the OLI Paradigm of the Multinational Enterprise. *Asia Pacific Journal of Management*, 25(4), 573-593.

Elango, B. ve Pattnaik, C. (2007). Building Capabilities for International Operations through Networks: A Study of Indian Firms. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 541–555.

Freeman, L.C. (1979). Centrality in Social Networks Conceptual Clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239.

Gnyawali, D. R. ve Madhavan, R. (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics: a Structural Embeddedness Perspective. *Academy of Management Review*, 26, 431–445.

Gold T., Guthrie D. ve Wank, D. (2002). Social Connections in China: Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi,Cambridge University Press, New York.

Gökşen, N. S. ve Üsdiken, B. (2001). "Uniformity and Diversity in Turkish Business Groups: Effects of Scale and Time of Founding. *British Journal of Management*, 12(4), 325–340.

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*. 91(3),481–510.

Guillen, M. F. (2002). Structural Inertia, Imitation, and Foreign Expansion: South Korean Firms and Business Groups in China, 1987–95. *Academy of Management Journal*, 45, 509–525.

Guillen, M.F. (2000). Business Groups in Emerging Economies: A Resource-based View. *Academy of Management Journal*. 43(3), 362-380.

Gulati, R., Dialdin, D. A. ve Wang, L. (2002). Organizational Networks, in Baum, J.A.C. ve McCann, L. 2007. The Blackwell Companion to Organizations, Oxford: Blackwell Publishers, 281-303

Guler, I., Guillén, M. F., ve Macpherson, J. M. (2002). Global Competition, Institutions, and the Diffusion of Organizational Practices: The International Spread of ISO 9000 Quality Certificates. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 207-232.

Higgins, M.C. ve Gulati, R. (2003). Getting off to A Good Start: The Effects of Upper Echelon Affiliations on Underwriter Prestige. *Organization Science*, 14, 244-263.

Hitt, M. A., Ahlstrom, D., Dacin, M. T., Levitas, E. ve Svobodina, L. (2004). The Institutional Effects on Strategic Alliance Partner Selection in Transition Economies: China vs Russia. *Organization Science*, 15(2): 173–185.

Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M. ve Wright, M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., ve Gupta, V. (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. London: Sage Publications.
Jormanainen, I. ve Koveshnikov, P. D. (2012). International Activities of Emerging Market Firms. *Management International Review*, 52(5), 691-725.
Kağıtıbaşı, Ç. (1999). Yeni İnsan ve İnsanlar, 10. Baskı, İstanbul:Evrim Yayınevi, Sosyal Psikoloji Dizisi, 1
Khanna T. ve Rivkin J. W. (2006). Interorganizational Ties and Business Group Boundaries: Evidence from an Emerging Economy. *Organization Science* , 17(3), 333–352.
KHU−DEIK−VCC (Kadir Has University, the Foreign Economic Relations Board, Vale Columbia Center on Sustainable International Investment) (2014), Despite Stronger US Dollar Turkish OFDI Continues to Grow, Online: https://www.deik.org.tr/uploads/d49fba99ab764fcdbca81d1b45d6daec.pdf, (Erişim Tarihi: 26.12.2018).
Koka, B.R. ve Prescott, J. E. (2008). Designing Alliance Networks: The Influence of Network Position, Environmental Change, and Strategy on Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 29(6), 639–661.
Kostova, T., ve Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
Kotabe, M., Jiang, C. X. ve Murray, J. Y. (2010). Managerial Ties, Knowledge Acquisition, Realized Absorptive Capacity and New Product Market Performance of Emerging Multinational Companies: A Case of China. *Journal of World Business*, 46(2), 166–176.
Laursen, K., Masciarelli, F. ve Prencipe, A. (2012). Trapped or Spurred by the Home Region and Rquest; The Effects of Potential Social Capital on Involvement in Foreign Markets for Goods and Technology. *Journal of International Business Studies*, 43(9), 783-80
Lin, N. (1999). Social Networks and Status Attainmen. *Annual Review of Sociology*, 25, 467-487
Lin, Z. J., Peng, M.W. ve Sun, S. L. (2009). How do Networks and Learning Drive M&As? An Institutional Comparison between China and the United States. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1113.
Mahmood, I. P., Zhu, H. ve Zajac, E. J. (2011). Where can Capabilities Come from? Network Ties and Capability Acquisition in Business Groups. *Strategic Management Journal*, 32(8), 820-84
Makino, S., Isobe, T. ve Chan, C. M. (2004). Does Country Matter? *Strategic Management Journal*, 25(10), 1027- 1043
Meyer, K., Estrin, S., Bhaumik, S. ve Peng, M.W. (2009). Institutions, Resources, and Entry Strategies in Emerging Economies. *Strategic Management Journal*, 30(1) ,61–80
Nahapiet, J., ve Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266
Nielsen, B. B. (2003). An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation. *European Management Journal*, 21(3), 301-322.
Ozmel, U., Reuer, J. J., ve Gulati, R. (2012). Signals across Multiple Networks: How Venture Capital and Alliance Networks Affect Inter Organizational Collaboration. *Academy of Management Journal*, 56(3), 852–866
Palepu, K. (1985). Diversification Strategy, Profit Performance and the Entropy Measure. *Strategic Management Journal*, 6(3), 239–255.
Peng, M. W. (2003). Institutional Transitions and Strategic Choices. *Academy of Management Review*, 28(2), 275–296
Peng, M. W., Wang, D. Y. L., ve Jiang, Y. (2008). An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies. *Journal of International Business Studies,* 39(5), 920-936.
Podolny, J. M. (2001). Networks as the Pipes and Prisms of the Market. *American Journal of Sociology*, 107(1), 33– 60.
Podolny, J. M. (2005). Status Signals: A Sociological Study of Market Competition, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.
Roy, J. P., ve Oliver, C. (2009). International Joint Venture Partner Selection: The Role of the Host-Country Legal Environment. *Journal of International Business Studies,* 40(5), 779-801.
Sarı, S. (2015). Sosyal Sermaye ile Finansal Performans Arasındaki İlişki ve bu İlişkide Uluslararası Çeşitlenmenin Aracılık Etkisi: Türkiye'deki İşletme Grupları Örneği, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
Selekler-Goksen, N. ve Karatas, A. (2008). Board Structure and Performance in an Emerging Economy: Turkey. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 4(2), 132-147.
Shi, W., Markóczy, L., ve Dess, G. G. (2009). The Role of Middle Management in the Strategy Process: Group Affiliation, Structural Holes, and Tertius Lungens. *Journal of Management*, 35(6), 1453–1480.
Shi, W. S., Sun, S. L., Pinkham, B. C., ve Peng, M. W. (2014). Domestic Alliance Network to Attract Foreign Partners: Evidence from International Joint Ventures in China. *Journal of International Business Studies*, 45(3), 338-362.
Shleifer, A. ve Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
Stuart, T. E. (2000). Inter Organizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry. *Strategic Management Journal*, 21, 791–811

Thomas, D. E., Eden, L., Hitt., M. A., ve Miller, S. R. (2007). Experience of Emerging Market Firms: The Role of Cognitive Bias in Developed Market Entry and Survival. *Management International Review*, 47(6), 845–867

Wan, W. P., ve Hoskisson, R. E. (2003). Home Country Environments, Corporate Diversification Strategies, and Firm Performance. *Academy of Management Journal,* 46(1), 27-45.

Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., ve Peng, M. W. (2005). Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. *Journal of Management Studies*, 42(1), 1-33.

Xiao, Z., ve Tsui, A. S. (2007). When Brokers may not Work: The Cultural Contingency of Social Capital in Chinese High- Tech Firms. *Administrative Science Quarterly,* 52(1), 1-31.

Yurtoğlu, B. B. (2003). Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey. *Journal of Corporate Ownership & Control*, 1, 72-86.

Zhao, Z., and, J., ve Mitchell, W. (2005). A Dual Networks Perspective on Inter-Organizational Transfer of R&D Capabilities: International Joint Ventures in the Chinese Automotive Industry. *Journal of Management Studies,* 42(1), 127- 160.

https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler

MEASURING ORGANIZATIONAL HOMOPHILY AND HETEROPHILY WITH DISCOURSE ANALYTICS: A METHOD AND BUSINESS CASE APPLICATION

Mehmet Gençer
Izmir University of Economics
mehmet.gencer@ieu.edu.tr

Özgür Akarsu
Koç Digital Inc.
akarsuo@gmail.com,

Savaş Yıldırım
Istanbul Bilgi University
savas.yildirim@bilgi.edu.tr

Abstract
How does similarity of actors' worldviews to one another is related to their relations in an organization? An important thread regarding this issue in organization theory concerns homophily and heterophily among actors. In this study we develop a method for use in testing claims derived from these theories. Our method adopts text mining techniques in order to quantify a discourse, for a whole organization, a subset of it, or an individual. We also use social network analysis metrics for quantification of tie structures. Thus our method provides for testing claims that involve both actors' similarity and their social ties. We demonstrate our method on a large scale work organization. The approach we have adopted in developing our method makes it suitable to probe emergence of organizational structure from individual features and choices.
Keywords: Social Network Analysis, Discourse Analysis, Text mining, Organizational Homophily and Heterophily

Introduction

> But when they had marched for about an hour in the dense fog, the greater part of the men had to halt and an unpleasant consciousness of some dislocation and blunder spread through the ranks. How such a consciousness is communicated is very difficult to define, but it certainly is communicated very surely, and flows rapidly, imperceptibly, and irrepressibly, as water does in a creek.
> — Lev Tolstoy, "The War of Austerlitz" from "War and Peace", V3, p290

Definitions of organization are made, debated, contrasted, and reiterated through the evolution of the field. A trivial definition is based on the formal membership of individuals to organizations. While this definition makes it easy to 'measure' organizations, research on many phenomena needs a consideration of informal ties as well, hence requiring different approaches to measurement. Furthermore, all ties, change over time, and researcher may need to elaborate repeated measures. A more recent research approach even proposes an abolishment of other definitions in favor of a 'communicative constitution' of organizations (McPhee and Zaug 2000; Chia 2000), with its own challenges to measurements. Within this spectrum of approaches the methods of inquiry for the structure of organizations are all separate from the methods for the content that flows through the structure. Study of network structure employs a range of

quantitative methods from traditional surveys to more recent and sophisticated social network analysis. Study of organizational 'content', on the other hand, commonly uses ethnographic methods such as discourse analysis. While the former sees organizational ties but agnostic to their content, the latter is the opposite.

Despite this methodological division, there are several research issues that demand an inquiry of organizational network structure and its content together. A particular set of issues relates to homophily and heterophily of entities (e.g. firms or individuals) in an organization. Claims on homophily or heterophily of firms or individuals, for example, concerns structural antecedents or outcomes of similarity or dissimilarity of entities (Burt 1992; DiMaggio and Powell 1983; Aral, Muchnik, and Sundararajan 2009).

Such claims are operationalized using traditional measures of similarity, such as demographic features. As Myers note (Myers and others 1997), however, humans are best distinguished on the basis of opinions expressed in their talk. We believe that use of digital technologies in organizations today presents many opportunities to explore social phenomena, and new methods are needed to pursue these opportunities. In this study we aim to develop a method that takes the notion of similarity to a 'more personal' resolution than demographic feature based measures or the like. In the opening quote above, Tolstoy vividly describes his worldview that sees an organized act such as a war as one that emerges on the will of individuals who make it happen or fail, rather than a result of top-down orders. In reverence to this worldview, our method aims to take individual differences or similarities to the forefront of the emergence of organizational structure. Such a method, we hope, is more suitable for approaching organizations as grounded in human action (Orlikowski 2002) and in "stable patterns of conduct and relations" (Bittner 1965) instead of often superficial formalisms

One key element of our approach is adopting text analysis techniques for written expressions by individuals to locate individuals in a discourse space, and therefore measure their distance or similarity. The other key element is using social network analysis methods to measure structural features such as popularity or distance. This combination allows us to test claims that relate structure and content of relations in an organization. Using data from a case organization we test our method on hypothesis that are driven from homophily and heterophily theories.

In the section below we present the theoretical background of our method and our hypothesis. The next section details our method and case data we use to test it. In the last section we present and discuss our findings, followed by conclusions and notes on further research.

Theoretical Framework

Why do social ties exist? Or if we break up the question: how are social ties established, and how are they sustained? These are essential questions in understanding the workings of the 'social'. Answering them has been attempted from within various social science disciplines. Of particular interest here are two approaches: one that takes social structure to the centre of its arguments, and another that takes social 'content'. In the first subsection below, we review these approaches and how they are used in homophily and heterophily claims in literature to answer the essential questions stated above. The second subsection reviews an emergent research approach that takes discourse and communication as the main 'content' of organizations. The third sucsection reviews text mining methods and their application to analysis of this particular type of content. Then we describe our conceptual model and build our hypothesis.

Homophily, heterophily, and organizational structure

The most direct approach to organizational network structure is found in social network analysis (SNA). Having its methodological roots sociometry (Scott 2000), SNA uses the mathematical apparatus of graph theory to treat organizational structure as a topology. This in turn makes possible descriptive measurements such as social distance of pairs (dyads) of social

actors, or center and diameter of organizations. Building on the same structure centered approach, random social network models propose generative models such as (Barabási and Albert 1999). 'Prefrential attachment' and 'assortativity' (Newman 2002), two important models in this group, for example see the reasons for formation of ties solely in structural features (popularity/centrality) of actors that establish the social tie. A neglect for the 'content' of the social (and actor features for that matter), in favor of structure instead, is considered an earmark of these approaches.

In the opposite side are studies on homophily and heterophily, which focus on actor features to explain why ties exist or are sustained. McPherson et al. (Mcpherson, Smith-lovin, and Cook 2001), for example use the logic of social homphily and claim that 'similarity breeds connection' (ibid, p.415). Reversely, heterophilystates that ties between dissimilar actors are rare and hard to sustain. This and many other studies in this group operationalize similarity using demographic features (such as gender or ethnicity). Apart from the underlying social determinism, an important weakness of this approach surfaces when it's use extends from demographic features to social choices: what produces variation? Ibarra's study (Ibarra 1993), articulates a more transformative worldview of homophily arguments to address this weakness, but still uses a very limited, demographic feature based definition of similarity.

A different group of heterophily arguments on the other hand underline advantages of ties between dissimilar actors, such as Granovetter's the strength of weak ties argument (Granovetter 1973), or Burt's structural holes argument (Burt 1992). While they focus on outcomes of heterophilious ties, this group of studies do not explain how these ties exist at the first place, or how they are sustained.

A related method of dyadic analysis establishes its argument reversely: that connectivity breeds similarity (Mizruchi and Marquis 2006). Despite its general relation to the above research threads, dyadic analysis focuses on relation between features in a single tie, rather than a focus on broader organizational structure or content.

Perspectives on discourse and its relation to organizations

Discourse as visual, verbal, written texts produced in a collective, communicative practice utilizing a set of statements representing a typical way of talking about a particular topic at a particular historical moment (Hall and others 1997), has been one of the most widely studied concepts in last decades from different of social science perspectives (McClellan 2011; Alvesson and Kärreman 2011). Alvesson & Karreman (Alvesson and Karreman 2000) classified the studies on discourse as "linguistic" and "Foucauldian" orientations, where the first group focused on the text to reveal the possible meanings to understand a social phenomenon, the latter focused on the social and political context to understand the textual meaning.

Chia (Chia 2000) presented a constructive emphasis on discourse to define and understand organizations. From the subjective ontology of organizations, He defined organizations as conceptualized abstractions to which it has become habitual for us to refer as independently things. This abstraction process is a way of constructive and re-constructive discursive process in which organizations are formed as socially existing things. This perspective also called as "becoming realism" that focus on process of becoming by exploring how we order, codify, frame and classify our perceptions, our data and our abstractions (Martin et al. 2006). Within subjectivist ontology Chia (Chia 2000) explains the basic characteristic of organizations as the lack of unproblematic existence independent of researchers' discursively-shaped understanding. By the process of fixing, naming, labeling and classifying social reality, social objects like organizations, economies, markets are constructed.

Therefore, from this perspective discourse emerges not as a distinct entity separable from organizational reality, rather as a reality in itself (Chia 2000). It is not a characteristic of an

‘organization’ with specific purposes of existence that can be diagnosed objectively, moreover it is continuously constructed through perceptions, actions of social actors and their interplay between structures (Martin 2003).

In addition, within this framework, organizational discourse is not a thing ‘out-there’, but the construction process of it through language becomes the central focus of the research. Bragd et al. (Bragd et al. 2008) emphasized the power of discourse to create objects, construct and re-construct the identities of its users. They define discourse as a collective communicative practice exercised in a typical way of using language at a particular historical moment. According to their approach we could say that organization is subjectively constructed through discursive practices (Chia 2000).

On the other hand, Slembrouck (Slembrouck 2005) points out an ambiguity over the term which is a result of various perspectives differentiated conceptualizations and provides another broad definition which could be summarized as the organisation of language above the sentence or above the clause within a context such as written or spoken conversational exchanges proceeds with interaction or dialogue between speakers. Hence, both from lingustic or social-constructivist approaches, the importance of discourse in organization studies is well emphasized in literature (Alvesson and Karreman 2000; Chia 2000; Jaynes 2015) (Long&Driscroll, 2015). Therefore, it is reasonable to say that studying organizational discourse, through text produced during the interactions between members of the organization is a fruitful source to understand the organizational dynamics (Boje, Oswick, and Ford 2004).

Conceptual model and hypothesis

Our research aim is to develop a method that allows analysis of structure and content of organizational networks together, in order to enable inquiry into their relations. Furthermore, we shape our method in the area of organizational homophily and heterophily as a primary area of application. The homophily arguments suggest that similar individuals are more likely to be connected (Mcpherson, Smith-lovin, and Cook 2001). Operationalizing ‘similarity’ with texts representing a discourse leads to our first hypothesis:

> **Hypothesis 1:** Pairs/dyads of individuals are more likely to be connected if their discourses are more similar.

Another group of population ecology based argument suggests that actors are more likely to establish ties if they are similar to the rest (DiMaggio and Powell 1983). Our second hypothesis is derived from this view as:

> **Hypothesis 2:** A higher popularity is found among individuals whose discourse is more similar to the typical discourse of the rest of the organization.

On the other hand, Heterophily arguments in the literature usually focus on positive outcomes of heterophilious relations (Granovetter 1973; Burt 1992), or their instability (Ibarra 1993). In order to fit this theoretical lens to our data model we propose an argument that takes heterogeneity at the individual level, as follows:

> **Hypothesis 3:** A higher popularity is found among individuals who are able to vary their discourse more, i.e. their language is more heterogeneous.

In other words the hypothesis claims that an individual will be more successful he/she `plays along’ the different social ties with different people.

Research Design and Method

Case setting

This study is conducted in a leading telecommunications company operating in Turkey, with approximately 5000 employees. 360 behavioral evaluation process has been conducted in the company since 2009 that let employees evaluate their peers, managers and sub-ordinates by

answering several multiple choice questions and giving free-text feedback. Every year employees were selecting peers without any restriction to get feedback which was producing a large-scale social network. Anonymous textual comment data which was produced during this evaluation process was collected and analyzed by using computational methods to understand the social network dynamics with perspective of difference and similarities groups within the network structure.

This textual data was collected between years 2009 and 2013 during the annual online behavioral evaluation process. The data consist of 151.180 free-text comments by employees in both managerial and non-managerial positions and was analyzed all together, regardless of source's position.

Representing texts and measuring their distances

For this subsection we ignore the source of texts and simply think of them as documents in a corpus. Documents can be represented by means of bag-of-words approach, also called one-hot representation. Analogy comes from the idea that the words (terms) in a sentence are put into the same bag and we do not care order of words. The documents are repsesented by term-document matrix in which each row represents a word and each column represents a document. The main advantage of this matrix representation is that we can easliy apply linear algebra operation to textual data. This approach helps us to compare documents or words using vector similarity. The w_{il} of matrix represents how many times a word/term t_l occurs within a document/text t_i. Rows and columns of term-document matrix are called count vectors. A row, $\mathbf{w_{i.}}$, represents frequency of a word in different documents, whereas a column, $\mathbf{w_{.l}}$, represents frequencies of different words in one document. Count vectors were first defined within the theory of information retrieval (IR) (Salton 1971). The main task of IR is to find the relevant document from the list of documents in that best matches a given query. The hypothesis used in IR is that similar documents tend to contain similar words. We explore the notion of similarity in later sections.

It is important to underline that, the size of term-document matrix and count vectors depends on the total words in the vocabulary, $\mathbf{v}$. The vocabulary size can be over 100,000 words as it takes all words in the document collection into account. That results in the curse of the dimensionality. This requires a word elimination process to reduce dimensionality. Less informative words might be discarded. A simple solution might be using the most frequent words in the corpus and discarding the least frequent words. Some studies shows that keeping words after the most frequent 50,000 is mostly not helpful (Jurafsky 2000).

Even though this representation has been widely and successfully applied to the IR problem, there are still two main disadvantages. First, term-document matrix has lots of zeros. For example, the sentence "it is raining cats and dogs"" has only six words, but we represent it as a vector of size of over 50,000 words in a typical corpus. This is called sparse vector representations, or one-hot encoding. A second disadvantage is that order of word is ignored.

In order to measure similarity between two documents, once the documents have been mapped to sparse vectors and some measurement returns a score of vector similarity. The most common and succesful metric is the cosine of the angle between the documents vectors. Linear algebra helps us to measure cosine of the angle by derived from dot product. We represent this cosine distance between two vectors as follows, which is defined in terms of inner products:

$$c_s(x,y) = \frac{x.y}{||x||.||y||} x.y/||x||.||y||$$

Where $||.||$ denotes vector norm and the nominator is an inner product: $\mathbf{x} \cdot \mathbf{y} = \sum x_i y_i$

This product operation is considered as a similarity measurement since that it tends to be high only when the two document vectors share large values in the same dimensions. Otherwise,

two documents that have zeros in different dimensions would have a smaller similairity value. One of the drawback of inner product is that it favors long vectors. The above definition alleviates this effect and modify the inner product is to normalize the product by the norms of the two vectors. This normalization ensures that cosine similarity measurements range from -1 to 1. It will yield 1 if two vectors point in the same way, 0 if two vectors are orthogonal, and -1 if vectors points in opposite directions. But since term-document matrix embodies non-negative values, cosine similairty ranges between 0 and 1 in text mining applications.

Network analysis definitions and measures of organizational structure

We represent a social network in mathematical notation as a graph consisting of a set of vertices (corresponding to individuals) and a set of edges (corresponding to ties between individuals): $G = (V, E)$. This notation is rather loose in the sense that it does not indicate certain features of the social relation that underlies the network: ie., whether the ties are one-way or reciprocal, whether their strengths vary, and whether a tie is defines as a one time interaction that may be repeated (such as in our case where multiple texts may exist in the data from one individual to another). If one needs to represent the ties that emerge from the texts in the discourse in focus here the straightforward way would be to use a directed multi graph since a text is an utterance from one individual to another. We will represent this graph as G_M. When certain structural metrics below are not well defined for multi graphs we collate the graph into a binary and directed one, denoted as G_D here.

In many interpretations, unreciprocated utterances do not necessarily form conversations or ties. Indeed, we have found a high number of one way utterances which essentially do not mount to a complete tie. Therefore in such cases we can choose to use a binary undirected graph, G_U, to represent the social network in prospect, in which an edge between two individuals, i and j exists if there are at least one utterance in each direction, i,e,:

$$(i, j) \in E_{G_U} \Leftrightarrow \exists t_{(i,j,k)} \in \mathbf{T} \text{and} \exists t_{(j,i,k)} \in \mathbf{T}$$

There are certain graph metrics to assess positions and distances of individuals, all defined around the core concept of centrality. One such measure is the degree of an individiual, $\deg(i)$, defined as the number of ties involving the individual. In directed graphs one speaks of in- or out-degrees, denoted as $\deg^{-}(i)$ and $\deg^{+}(i)$ respectively. Degree or in-degree measures an individual's local popularity.

Other, non-local measures of centrality all rely on the -shortest path- distance of two individuals in a graph G, which is denoted here as $d_G(i, j)$ to differentiate it from discourse vector notation above. One essential metric is eccentricity of an individual, $e(i)$ which is defined as the distance of the individual to the farthermost individual in the network, ie.:

$$e(i) = \max_{j \neq i \in V} d_G(i, j)$$

Eccentricity measures how peripheral an individual is to the network. Thus low eccentricity individuals are positioned close to the center of the network.

Measuring discourse and discursive similarity using text representations

Let $\mathbf{T}$ denote all the texts in our data set. Also let $\mathbf{T_{ij}}$ denote the set of texts, $t_{(i,j,k)} \in \mathbf{T_{ij}}$ written from individual i to individual j in the social network. Adapting the bag-of-words representation as a term-document matrix as explained in teh sections above, we can obtain count vectors. In our scheme each text, $t_{(i,j,k)}$, is represented with a corresponding vector of word counts,

$\mathbf{w}(t_{(i,j,k)})$. Thus the l item, $w_{(i,j,k),l}$, in the count vector $\mathbf{w}(t_{(i,j,k)})$ denotes the positive integer frequency value of word $v_l \in \mathbf{v}$ in the text $t_{(i,j,k)}$.

This process is usually done with some preliminary processing such as cleaning up the stopwords, or stemming the words in the text, where the latter can be a complicated process and varies greatly between agglutinative versus fusional languages. For now, we set aside these preliminary processing steps as their consequences are not at all clear. It is possible to apply some form of transformation to word frequency vectors before delving into distances and similarities. For example tf-idf. For now we also set aside such concerns about vocabulary. It may be necessary to revert to a smaller dictionary, e.g. by selecting a subset of words in the dictionary. However, one needs a clear criteria to do that. We postpone discussion of these concerns as well.

With this notation in hand we define 'a discourse', **D**, as a subset of texts which belong to that discourse. One may speak of 'the discourse of an individual' as all texts written by that individual, or 'the discourse of a group' as all texts written by any member of that group to other members of the group. In either case the discourse vector is a simple sum of the vectors for texts that constitute the discource. Note that just like the individuals being in different social settings, texts too may be considered to belong to more than one discourse, e.g. when an individual is structurally a member of two or more groups in the social network.

As an example consider the discourse $\mathbf{D}_i$ of an individual i:

$$\mathbf{D}_i = \{t_{(i,j,k)} \forall j, k\}$$

or the discourse $\mathbf{D_g}$ of a group, $\mathbf{g} \subset G$, which is a subset of individuals in the social network:

$$\mathbf{D_g} = \{t_{(i,j,k)} \forall i \in \mathbf{g}, j \in \mathbf{g}\}$$

Typical Discourse and Deviance: Averaging and Distance Measurement with Texts

A common means used to measure distance of texts is to compute the distance of two word frequency vectors. Euclidean distance is not a good option in our case since the text lengths may vary greatly, and hence does the magnitudes of word frequancy vectors. On the other hand an angular measure such as cosine similarity in $rank(v)$ dimensions would be appropriate. Since vectors $\mathbf{w}(t_{(i,j,k)})$ contain positive count values cosine similarity of two discourse or word count vectors, $\mathbf{w}$ and $\mathbf{w}'$, which we denote as $c_s(\mathbf{w}, \mathbf{w}')$ will range between 0 and 1. The cosine distance, which we denote as $c_d(\mathbf{w}, \mathbf{w}')$ is defined as the reverse of cosine similarity: $c_d(\mathbf{w}, \mathbf{w}') = 1 - c_s(\mathbf{w}, \mathbf{w}')$

When one needs to speak of what is typical in a discourse involving multiple individuals and texts, one needs a way to average texts, i.e. their word coutn vectors. We will let $\overline{\mathbf{w_D}}$ to denote some average of the word frequency vectors of texts which belong to discourse **D**.

With the cosine in place as the choice of similarity measure, we can discuss how to average the texts in a discourse. Taking a simple arithmetic mean of word count vectors would not be approrpriate, since some texts are longer, thus their word count vectors have a larger magnitude than other and will effect the average disproportunately. So one needs to normalize word count vectors to have a magnitude of 1 before taking an arithmetic average. Note that this is essentially equivalent to *angular average* in high dimensions. Thus we will define the discourse average to be the angular average of word count vectors as follows and let it represent the typical discourse:

$$\overline{\mathbf{w}_D} = \frac{1}{|\mathbf{D}|} \sum_{t \in \mathbf{D}} \frac{\mathbf{w}(t)}{\parallel \mathbf{w}(t) \parallel}$$

Where $|.|$ denotes set cardinality.

With $\mathbf{D_i}$ denoting the set of texts written from individual i to all other individuals, the individual's average discourse is written as:

$$\overline{\boldsymbol{w}_{\boldsymbol{D}_i}} = \frac{1}{|\mathbf{D}_{\boldsymbol{i}}|} \sum_{t \in \mathbf{D}_{\boldsymbol{i}}} \frac{\mathbf{w}(t)}{\parallel \mathbf{w}(t) \parallel}$$

We can similarly measure the discourse of the social network minus the individual, $\mathbf{D}_{\backslash \mathbf{i}}$ and its average discourse:

$$\overline{\mathbf{w}_{\mathbf{D}_{\backslash \mathbf{i}}}} = \frac{1}{|\mathbf{D}_{\backslash \mathbf{i}}|} \sum_{t \in \mathbf{D}_{\backslash \mathbf{i}}} \frac{\mathbf{w}(t)}{\parallel \mathbf{w}(t) \parallel}$$

Amount of variation of a discourse

Once quantified a discourse can be explored using the statistics like mean and variation of location of and distances between texts in the discourse. With the definition of angular average replacing the mean calculation and cosine distance replacing the aritmetic difference, we can measure the variation within a discourse as follows:

$$\sigma(\mathbf{D}) = \sigma(\mathbf{w_D}) = \sqrt{\frac{1}{|\mathbf{w_D}|} \sum_{\mathbf{w} \in \mathbf{w_D}} c_d\left(\mathbf{w}, \overline{\mathbf{w_D}}\right)}$$

Measurements to Test the Hypotheses

The dyadic level hypothesis 1 involves distance of a pair of individuals. Using the cosine distance measure in Equation and individual average discourse in Equation , distance of two individuals,i and j, can be written as: $c_s\left(\overline{\mathbf{w}_{\mathbf{D}_\mathbf{i}}}, \overline{\mathbf{w}_{\mathbf{D}_\mathbf{j}}}\right)$.

Hypothesis 2 requires to measure an individual's distance or similarity to the rest of the network. This can be written as:

$$c_d\left(\overline{\mathbf{w}_{\mathbf{D}_\mathbf{i}}}, \overline{\mathbf{w}_{\mathbf{D}_{\backslash \mathbf{i}}}}\right)$$

For practical purposes and assuming a relatively large social network, following would be a practical approximation for the above:

$$c_d\left(\overline{\mathbf{w}_{\mathbf{D}_\mathbf{i}}}, \overline{\mathbf{w}_{\mathbf{D}_{\backslash \mathbf{i}}}}\right) \approx c_d\left(\overline{\mathbf{w}_{\mathbf{D}_\mathbf{i}}}, \overline{\mathbf{w}_{\mathbf{D}}}\right)$$

We also need a choice of centrality to test individual level hypotheses 2 and 3. One may consider eccentricity of an individual in the social network; but it is only defined if the network is connected. Instead, we can use in degree, $\deg_G^-(i)$, of the vertex representing individual i in the graph G. In-degree measures centrality, ie. popularity as suggested by the theory behind the hypothesis. In this particular problem we will use the in-degrees in the multigraph, G_M (i.e. including unreciprocated inward ties in measuring actual popularity of individual), denoted as $\deg_{G_M}^-(i)$.

Findings and Discussion

Descriptive analysis

Our data included 85.789 comments between 6.597 employees of the focal work organization. Based on word counts, and to make things computationally feasible, we have limited the vocabulary to words with frequencies in the range 10 to 15.000, thus leaving out irrelevant words (eg. misspellings), or very common words which does not convey meaning. This left 9854 words (out of 80193) in the vocabulary. 1227 individuals out of 6597 were isolates, i.e. do not have any reciprocal tie. Out of remaining 5370 individuals 5263 belongs to the giant component, with 12796 ties in total.

We have analyzed the texts using the text analysis methods described above and quantify their discourses, as well as the average for the text corpus. Figure 1 shows distribution

of individual discourses' distance to organization's average and demonstrates the general homophily as a normal distribution.

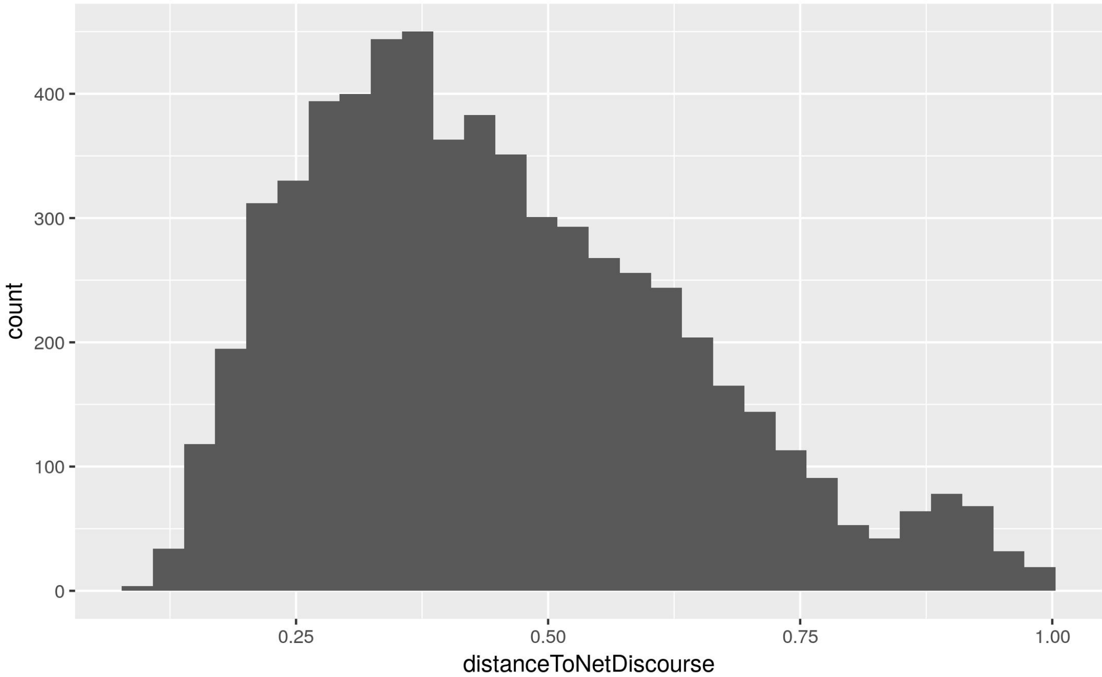


Figure 1: *Distribution of individual discourses' distance to organizational average*

We have operationalized structural features using social network analysis metrics described. Most essential of these metrics is called an individual's 'degree' and simply counts the number of relations that an individual is involved. In tour case 5263 individuals were part of a so called 'giant component', a core of social structure where all are directly or indirectly connected. Remaining 950 people in the organization are disconnected from this core, being either isolated or connected within smaller groups. Figure 2 shows the overall structure of the network. Due to its size it is not possible to visually identify giant or other components which are intermingled, but the visualization nevertheless suggests main components.

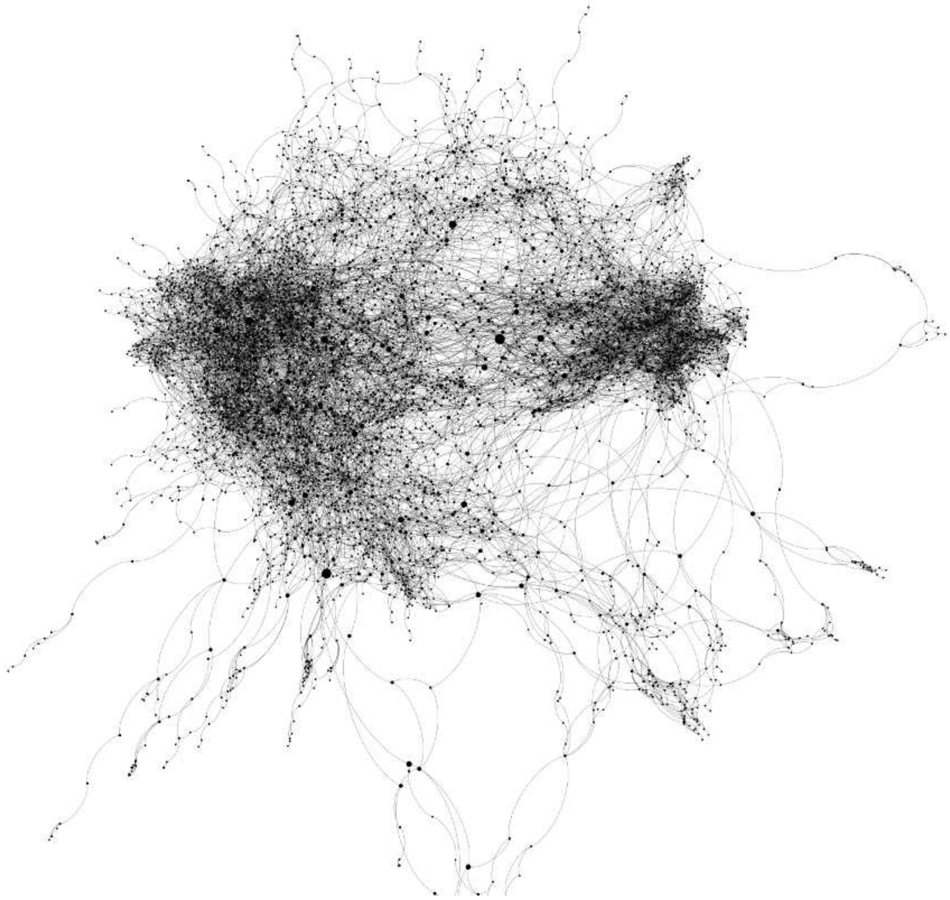


Figure 2: Overall structure of network

Hypothesis tests

In order to test Hypothesis 1 we have computed distances for all pairs of individuals in the network. Putting this data side by side with a logical variable indicating whether a pair of individuals are connected in the network, we have fitted a logistic regression model. The results support Hypothesis 1:

```
Call: glm(formula = hasedge ~ distance, family = binomial(link = "logit"),
data = d2)
Deviance Residuals:
   Min       1Q   Median      3Q      Max
-0.1077  -0.0479  -0.0386  -0.0311   4.1275
Coefficients:
         Estimate Std. Error z value Pr(>|z|)
(Intercept) -4.56088    0.03639 -125.33   <2e-16 ***
distance    -3.95719    0.06090  -64.98   <2e-16 ***

Signif. codes:   ***  0.001 ** 0.01 * 0.05 . 0.1
(Dispersion parameter for binomial family taken to be 1)
   Null deviance: 205414  on 14415764  degrees of freedom
 Residual deviance: 201024  on 14415763  degrees of freedom
```

AIC: 201028, Number of Fisher Scoring iterations: 10

The relation between discursive similarity and ties can also be seen in the boxplot given in Figure 3.

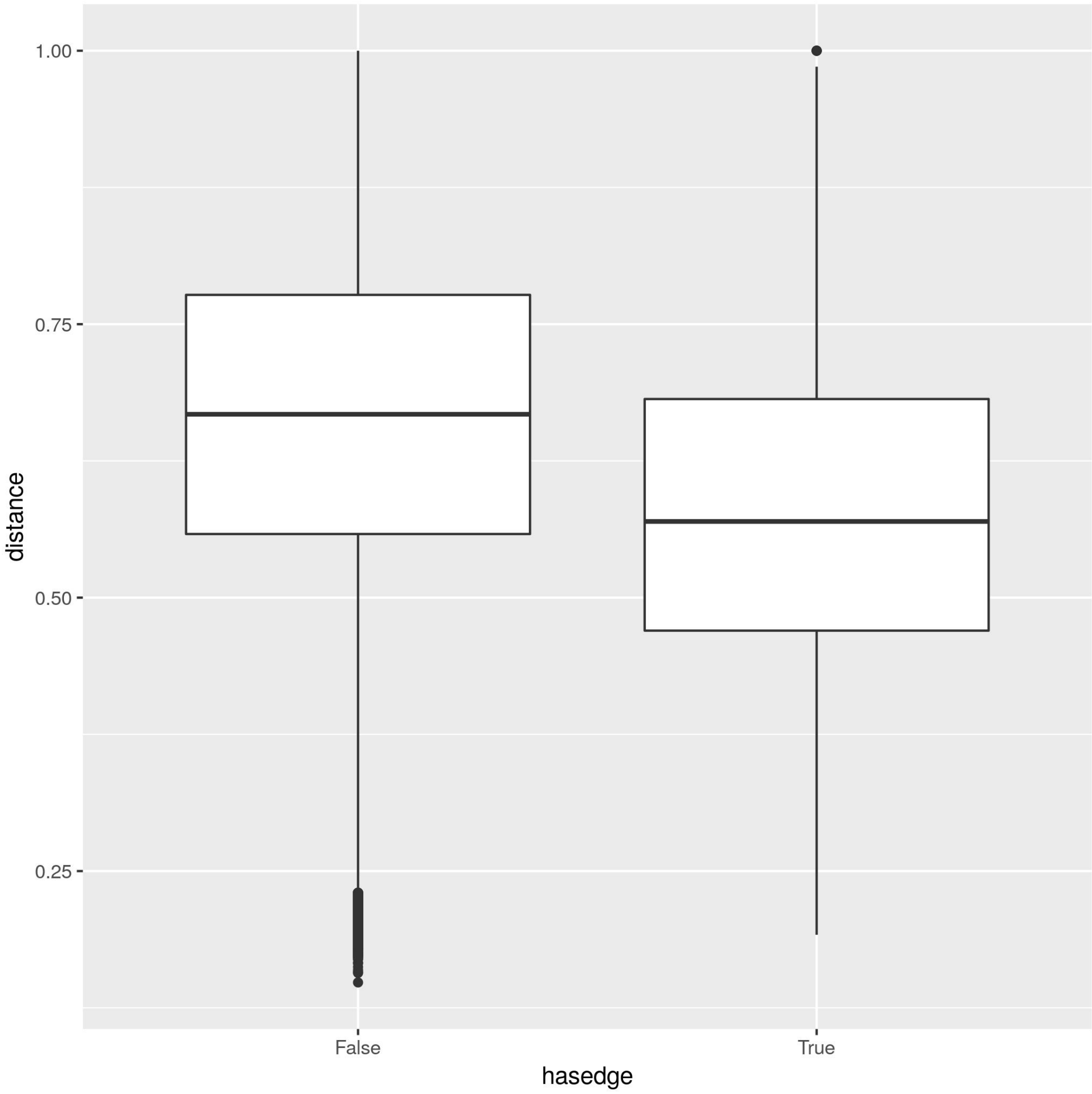


Figure 3: Relation of discursive distance between individuals on presence or absence of a dyadic tie between them

We have fitted a multivariate linear regression model to test hypotheses 2 and 3. We have included the amount of communication by an individual (i.e. the number of texts by the individual) as a control variable in our model. Our results support both hypotheses:

Call: lm(formula = degree ~ distanceToNetDiscourse + variation + numvecs,
data = d1)

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-31.652	-4.320	-0.795	3.863	24.306

Coefficients:

```
                        Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)           8.473411   0.337460  25.109   <2e-16 ***
distanceToNetDiscourse -4.258764   0.512134  -8.316   <2e-16 ***
variation            27.544302   1.735462  15.871   <2e-16 ***
numvecs               0.330574   0.008048  41.074   <2e-16 ***

Signif. codes:   ***  0.001 ** 0.01 * 0.05 . 0.1
Residual standard error: 6.188 on 6206 degrees of freedom   (3 observations
deleted due to missingness)
Multiple R-squared:  0.4617,        Adjusted R-squared:  0.4615
F-statistic:  1775 on 3 and 6206 DF,  p-value: < 2.2e-16
```

Discussion of findings

Overall, the results of our study confirm homophily and heterophily at the organizational discourse level, but more importantly our methods embody analytical apparatus which can be used in both research and practice. Our operationalizations pave way to monitoring and intervening incongruences as well as compatibilities, and can be used in organizational change and development, or even wellbeing management in organizations.

Based on our results we invite the reader to take interactions more seriously. Contemporary digitalized work and social life leaves incredible amount of traces of social processes that takes place in it; thus providing an opportunity for social research. The results resonates well with a social constructivist worldview. It is in their utterances to others that a social researcher have a window opening into his/her subjects' self 'drawing'. We hope that our method makes a contribution to having an easier peek through this window.

Conclusions, Limitations, and Further Research

Our method development has focused (1) on a measurement of similarity which is in contemporary research contexts and data, and (2) combined measurements of structural features using social network analysis metrics which we hope renders the method useful for testing homophily and heterophily based claims. On the other hand our method is limited in the sense that it lacks temporal dimension necessary to test claims of causality. The purpose of such a method will be, for example, to test whether 'similarity breeds connection' (Mcpherson, Smith-lovin, and Cook 2001), or the other way around (i.e. connection breeds similarity).

It worths noting that our hypotheses 1 & 3 have room for improvement. These hypotheses use an individual level measure of typicalness or variation to measure a dyadic level phenomena. We hope to formulate a more fine grained framework in the future. In addition, for many individuals in our data set calculation of averages is based on a limited number of texts available for that individual. This is a statistically limiting use of averages as estimates of mean value of a distribution.

At a methodological level we see a few threads worth exploring in the future. One of these is considering eccentricity as a measure of centrality/peripherality in a social network, although it is only defined if the network is connected. Such exploration will involve limiting oneself to the a single component (e.g. giant component) of the network. Another thread is interpreting statistical measures of distribution of discourse, such as standard deviation and kurtosis of distances to organizational mean, as some of these may relate to, for example, adaptive behavior. In addition, there are useful transformations in word count vectors, such aas "term frequency inverse document frequency" normalizations which is worth comparing with the results of plain count vectors.

References

Alvesson, Mats, and Dan Karreman. 2000. "Varieties of Discourse: On the Study of Organizations Through Discourse Analysis." *Human Relations* 53 (9). Sage Publications Sage CA: Thousand Oaks, CA: 1125–49.

Alvesson, Mats, and Dan Kärreman. 2011. "Decolonializing Discourse: Critical Reflections on Organizational Discourse Analysis." *Human Relations* 64 (9). Sage Publications Sage UK: London, England: 1121–46.

Aral, Sinan, Lev Muchnik, and Arun Sundararajan. 2009. "Distinguishing Influence-Based Contagion from Homophily-Driven Diffusion in Dynamic Networks." *Proceedings of the National Academy of Sciences* 106 (51). National Acad Sciences: 21544–9.

Barabási, Albert-László, and Réka Albert. 1999. "Emergence of Scaling in Random Networks." *Science* 286 (5439). American Association for the Advancement of Science: 509–12.

Bittner, Egon. 1965. "The Concept of Organization." *Social Research*. JSTOR, 239–55.

Boje, David M, Cliff Oswick, and Jeffrey D Ford. 2004. "Language and Organization: The Doing of Discourse." *Academy of Management Review* 29 (4). Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510: 571–77.

Bragd, Annica, Dorit Christensen, Barbara Czarniawska, and Maria Tullberg. 2008. "Discourse as the Means of Community Creation." *Scandinavian Journal of Management* 24 (3). Elsevier: 199–208.

Burt, Ronald. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Chia, Robert. 2000. "Discourse Analysis as Organizational Analysis." *Organization* 7 (3): 513–18.

DiMaggio, Paul J, and Walter W Powell. 1983. "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields." *American Sociological Review* 48 (May): 147–60.

Granovetter, Marc S. 1973. "The strength of weak ties." *The American Journal of Sociology* 78 (6): 1360–80.

Hall, Stuart, and others. 1997. *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. Vol. 2. Sage.

Ibarra, Herminia. 1993. "Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework." *Academy of Management Review* 18 (1). Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510: 56–87.

Jaynes, Steve. 2015. "Making Strategic Change: A Critical Discourse Analysis." *Journal of Organizational Change Management* 28 (1). Emerald Group Publishing Limited: 97–116.

Jurafsky, Daniel. 2000. "Speech and Language Processing: An Introduction to Natural Language Processing." *Computational Linguistics, and Speech Recognition*. Prentice Hall.

Martin, Joanne. 2003. "Meta-Theoretical Controversies in Studying Organizational Culture." *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press: Oxford, 392–419.

Martin, Joanne, Peter J Frost, Olivia A O'Neill, and others. 2006. "Organizational Culture: Beyond Struggles for Intellectual Dominance." *The Handbook of Organization Studies*, 725–53.

McClellan, John G. 2011. "Reconsidering Communication and the Discursive Politics of Organizational Change." *Journal of Change Management* 11 (4). Taylor & Francis: 465–80.

McPhee, Robert D, and Pamela Zaug. 2000. "The communicative constitution of organizations: A framework for explanation." *Electronic Journal of Communication* 10: 1–16. https://doi.org/10.4324/9780203891025.

Mcpherson, Miller, Lynn Smith-lovin, and James M Cook. 2001. "Birds of a Feather: Homophily in Social Networks." *Annual Review of Sociology* 27: 415–44. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.415.

Mizruchi, Mark S, and Christopher Marquis. 2006. "Egocentric, Sociocentric, or Dyadic?: Identifying the Appropriate Level of Analysis in the Study of Organizational Networks." *Social Networks* 28 (3). Elsevier: 187–208.

Myers, Michael D, and others. 1997. "Qualitative Research in Information Systems." *Management Information Systems Quarterly* 21 (2). MIS RESEARCH CENTER-SCHOOL OF MANAGEMENT: 241–42.

Newman, Mark EJ. 2002. "Assortative Mixing in Networks." *Physical Review Letters* 89 (20). APS: 208701.

Orlikowski, Wanda J. 2002. "Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing." *Organization Science* 13 (3). INFORMS: 249–73.

Salton, Gerard. 1971. "The Smart Retrieval System-Experiments in Automatic Document Processing." *Englewood Cliffs*. Prentice Hall.

Scott, John. 2000. *Social Network Analysis*. Sage.

Slembrouck, Stef. 2005. "Discourse, Critique and Ethnography: Class-Oriented Coding in Accounts of Child Protection." *Language Sciences* 27 (6). Elsevier: 619–50.

INSTITUTIONAL CHANGE AND ORGANIZATIONAL PRACTICES: SOCIOMATERIAL RAMIFICATIONS OF HEALTHCARE REFORM IN THE TURKISH HEALTHCARE FIELD

Kutay Güneştepe
Istanbul Technical University
kgunestepe@gmail.com

Deniz Tunçalp
Istanbul Technical University
tuncalp@itu.edu.tr

Paper in progress. Please do not cite without the permission of the authors.

Introduction

Institutions have practice-based underpinnings (Jepperson, 1991; Lawrence & Suddaby, 2006) as they are created, maintained and changed through actions (Powell & Colyvas, 2008). However, we do not know the mechanisms taking part in the converging and diverging organizational practices that emerge through human–material interactions. Further studies are needed to understand the role of materiality in institutional stability and change.

Organizational practices are arrangements of humans and materials (Orlikowski, 2007) and carrying out a practice requires engaging in power relations (Barnes, 2001). Despite this central role of power in institutional processes, it has been understudied both theoretically (Clegg et al., 2006; Munir, 2014) and empirically (Lawrence et al., 2013). Traditionally, there is also limited interest to materiality and coercive modes of power (Latour, 1991; Lawrence & Phillips, 2004; Phillips et al., 2004; Lawrence, 2008).

In this paper, we focus on the materiality of organizational practices taking an institutional lens and develop an understanding of how power mechanisms operate during the emergence, routinization, and change of organizational practices. We studied this phenomenon by conducting a qualitative inductive study (Corbin & Strauss, 2008) in the Turkish healthcare field. We study specific organizational practices of emergency departments of two hospitals, which are under the healthcare reform and the increased managerialism as a global trend in the healthcare industry (Scott, 2000). Our analysis also covers the central regulatory body in the Ministry of Health (MoH), that implements the healthcare reform and audits these hospitals periodically. Thus, we have collected data from multiple hierarchical levels through interviews and observations both in these hospitals, as well as the auditing and policy implementation teams at the MoH.

In our study, we take a practice-based (Schatzki, 2001 & Jarzabkowski, 2005) and sociomaterial perspective (Leonardi, 2013) for a fair consideration of social and material aspects of power. This is an ongoing study and, with the data we collected and analyzed so far, we develop a model that draws power relations between institutions, materials, and practices. According to our data, while institutions and structural properties of materials control human-material engagements, these engagements also carry the potential for change through, strategic, unintended and improvised actions.

This study has three substantial contributions to the extant literature. Firstly, we develop a model showing different kinds of power-based mechanisms arising from institutional and material control of practices and change attempts to these means of control. So, this model elaborates on the power relations between materials, practices, and institutions, and by doing this, we deepen our understanding about different forms of power that both subjectify and objectify its target (Lawrence, 2008).

Secondly, whereas there are studies in the literature showing disciplinary effects of materials on practices through their symbolic meaning (e.g., Jones & Massa, 2013) and use as a means of surveillance (e.g., Labatut et al., 2012), physical affordances and constraints of materials contributing emergence, propagation and decay of institutions through power-

based mechanisms is downplayed in the extant literature (Leonardi & Barley; 2010). Our study is one of the earliest examples of research acknowledging coercive forms of power arising from the material world and linking it with institutions.

Thirdly, this study contributes to the sociomateriality approach by showing its links with institutions as sources of power and cross-fertilize these literature streams. In this way, we extend the existing academic discussion (e.g., Hultin & Mähring, 2014) and open new areas for research.

Theoretical background

Existing studies examining institutions, materiality, and power

In the extant literature, different studies are portraying how power processes emerge from the engagement of social and material that relate with institutions. We can classify them in two main groups. The first group focuses on institutional level symbolic meanings attributed to materials practices (Friedland & Alford 1991). For example, Jones et al. (2012) have studied how logics provide institutional materials by which actors construct, contest, and elaborate the de novo category within the context of modern architecture between 1870–1975. This study has linked logics with artifact codes, showing which material features are selected and combined to establish the new category. Jones and Massa (2013) examined new practices as a result of which the Unity Temple became a consecrated exemplar, challenging prominent churches by offering new symbolic, aesthetic and material practices. They demonstrated the role of materiality in instantiating, diffusing and institutionalizing novel ideas. Siebert et al. (2017) elaborated on the role of spatial power in maintaining institutions through symbolic practices influencing aesthetic senses and emotions of people.

The second group examines the development of identities from human – material interactions in organizational practices and highlights how these identities become a locus of power changing or resisting institutions. For example, Kellogg (2009) has shown how relational spaces facilitates reformers in hospitals regarding isolation, interaction, and inclusion which is allowing them to develop a resistive identity and challenge with defenders of an institutionalized practice. Labatut et al. (2012) explored the disciplinary effects of a new breeding technology in farming practices. Consequently, new meanings appear in the organizational routines and new professional identities emerge. Petrakaki et al. (2016) conducted a study to explore how professional identity and power balance rearranged in an English hospital when a new technology is introduced into professional practices.

The leading critics to the above-mentioned studies in the extant literature is their focus on humans or humanly ascribed meanings to materials as the source of power that leaves the very material aspects of power in the background and, therefore, neglect or miss an essential part of the picture (Latour, 1991; Lawrence & Phillips, 2004; Phillips et al., 2004; Lawrence, 2008). This underexamined part is essential as "material constraints and affordances may foster the emergence and spread of institutionalized [practices]" which are related to power-based mechanisms (Leonardi & Barley; 2010:41). Therefore, similar to the existing studies we embrace practice-based view to examine human – material interactions, nevertheless, we make use of sociomateriality perspective that provides opportunities to examine material *constraints* and *affordances* (Leonardi, 2011; 2013).

Practice-based view: institutions, power, and sociomateriality

Institutions provide stability and meaning to social life (Scott, 1995) and are enduring patterns of interactions that are regularized by different control mechanisms (Jepperson, 1991; Lawrence & Suddaby, 2006). These interactions essentially constitute practices (Schatzki, 2001) and are not only conditioned by existing institutions, but they also carry the agentic capacities to revise and replicate institutions (Barley & Tolbert, 1997; Seo & Creed, 2002). So, the practice-based view takes attention to the micro-foundation of institutions and the role of agency constituting activities (Powell & Colyvas, 2008).

Agentic capacities in practices may change institutions deliberately (Lawrence & Suddaby, 2006) or unintentionally (Boxenbaum & Pedersen, 2009). Moreover, actors can improvise depending on the situations they engage in practices (Orlikowski, 2002). Even

these improvised practices may mundane, in case of their propagation, these everyday activities can change institutions (Smets et al., 2012).

During the interplay between practices carrying capacities to change or maintain institutions, and regulatory mechanisms perpetuating existing practices, power emerges as the property of this relationship (Lawrence et al., 2001). While systemic sources of power are employed to stabilize the patterned interactions, episodic sources of power are exercised to change or maintain stabilizing mechanisms (Lawrence, 2008). The extant literature on power conceptualizes these systemic and episodic sources of power whether they consider their target as subject or object. While the former provides room for an agency of the recipient, the latter ignores this agency (Lawrence, 2008; Fleming & Spicer, 2014).

There are different approaches to agency ascribing it to humanist properties such as intention and purposiveness (Emirbayer & Mische, 1998). In practice-based approaches, the agency is considered as related to the activity. Accordingly, agency refers to practical implications that produce effects in the actual world and is about "doing" things (Giddens, 1984:10). This activity-based definition of agency frees it from being a property of humans and let it be associated with both humans and materials (Leonardi, 2011).

Practice-based view, in addition to human – human interactions, also acknowledges human – material engagements from which building bricks of institutions can emerge as meanings and identities (Schatzki, 2001). In case of human – material engagement, materiality plays a role in configuring the practice (Monteiro & Nicolini, 2015) through the "dialectic of resistance and accommodation" between the material agency and human agency (Pickering, 1995:22).

On the other hand, new material structures such as new designs and innovative material solutions (Orlikowski & Barley, 2001) can appear as a consequence of practices. Structural being of these materials can be defined according to institutions. For instance, these material structures meet with mandated specifications and standards or bear symbolic values (Scott, 2003). However, more than this, these materials have a structural being apart from social abstractions (Hardy & Phillips, 2004; Leonardi, 2013). Similar to institutions, these very material properties also participate in regulating the practices and indirectly contributes to the constitution of institutions (Leonardi & Barley; 2010).

In this study, we embrace sociomateriality perspective in order to examine above mentioned episodic sources of power emerging during the interaction of human agency with the material agency, and systemic sources of power arising from material structures that regulate practices. This perspective was initially adopted by Suchman (2002) and popularized by Orlikowski (2007) and Orlikowski & Scott (2008). There are two mainstream approaches of sociomateriality perspective in the literature as agential realism and critical realism (Leonardi, 2013).

A critical realist approach to sociomateriality

The main discussion on sociomateriality is whether there is a duality of the social and the material or dualism. Scholars from the former stream embrace a non-essentialist approach based on the agential realist ontology of Barad (2003). According to this view, the social and the material are inextricably intertwined and "constitutively entangled in everyday life" (Orlikowski, 2007: 1437).

On the other hand, dualists argue that this ontological stance of sociomateriality brings some epistemological problems (Leonardi & Barley, 2010; Leonardi, 2013; Mutch, 2013; Tuncalp, 2016). The conflation of the social and the material into the same ontological whole makes it challenging to analyze the contribution of these two phenomena in sociomaterial practices. In order to solve this problem, they embrace a critical realist approach (Archer, 1995). According to the critical realist approach, the social and the material are separate entities, and it is possible to talk about the inherent material properties of an artefact or technology (Leonardi, 2013).

As this discussion is beyond the scope and limits of this paper, it is better to explain why we embrace critical realist approach briefly. In this study, the dualist view of sociomateriality helps us to observe episodic sources of power in case of individual

engagements between humans and materials. Moreover, it also facilitates to locate systemic sources of power arising from structural properties of materials which is apart from any human intervention.

Research context

Turkish healthcare field has been exposed to substantial institutional changes with the Health Transformation Program (HTP) since 2003 (Aksoy, 2007). More recently, at the end of 2011, Decree-Law 663 had introduced. This law aims to define organizational structure, tasks, authorization, and responsibilities of all facilities under MoH. According to this law, related bodies under MoH have to evaluate performances of performances of public hospitals and establish the required infrastructure for such an evaluation system.

According to this law, in 2015, a new performance evaluation system, namely Performance Scorecard (PS), has been introduced to the healthcare system as and have brought a new management approach to public hospitals (Özseven et al., 2014). PS mainly focuses on managerial processes in public hospitals through a digitally supported monitoring system. PS also comprises "Performance On-site Evaluations" (POE), including questions regarding all departments in the hospitals and conducted yearly by on-site audit teams.

On the other hand, physical and technological infrastructure of public hospitals has been transformed considerably with the resources provided by the initiation of HTP and in parallel to the emergence of new technologies. Architectural layouts have been renovated (Akdağ, 2009; Özseven et al. 2014), scarce medical technologies have become available (Bump et al., 2014), and digitalization of processes has been increased (Ülgü, 2008; MoH, 2014) in public hospitals.

We conducted this study in the Turkish healthcare field for several reasons. As first, this field has been undergoing a major institutional transformation for some years both in Turkey and abroad. Initiation of HTP and PS and new material context provides us a "revelatory" (Eisenhardt & Graebner, 2007:27) exemplar to find out the answer to our research questions. Second, the healthcare field is one of the most frequently studied empirical domain for organization theory (e.g., Kellogg, 2009; Petrakaki et al., 2016) giving us an opportunity to join the existing academic dialogue. Third, there are many records kept and documents produced to provide archival data about organizational processes under focus. As for last but not least understanding healthcare organizations are critical to the wellbeing of the society, further increasing the impact potential of the study.

Methods

We selected emergency departments of two large public hospitals in Turkey to conduct our ethnographic study. Nearly one third of patients applying to the selected hospitals came to the emergency departments of these hospitals (PHSR, 2017) to receive medical treatment. Moreover, we also collect data from regulatory bodies at the different levels of MoH.

Research design

We examine how sociomaterial practices relate to institutions over power-based mechanisms through a qualitative study (Dyer & Wilkins, 1991) to understand contextual richness and complexity (Denzin & Lincoln, 2005). Therefore, we have been performing a critical ethnography (Carspecken, P.F., 1996; Atkinson et al., 2001; Rashid et al., 2015) for more than one year in two public hospitals. Our ethnographic fieldwork in two hospitals not only let us develop a more robust theory (Eisenhardt & Graebner, 2007) but also collecting data from multiple cases help us to identify local variations, allow comparative analyses and better understand the focused phenomena (Flick, 2008). We also run our empirical research at multiple levels to understand the complexity and macro level dynamics of the regulatory implementation in the organizations under analysis (Hitt et al., 2007).

Data collection

We collected our empirical data from three data sources: observations, interviews, and archival materials. Before starting our field research, we held six pilot interviews in order to

understand whether or not selected research units are suitable for such study. Following that we initiated the study and conducted our observations and interviews in parallel as the study unfolds over time. We also gathered a rich archival data including regulations, reports, guidelines and meeting minutes

During our ethnographic fieldwork our engagement with the interviewees, social relations with observed participants, and our professional background may necessarily influence our analysis of the data. We attempt to overcome possible biases arising from ourselves through "epistemic reflexivity" (Johnson & Duberley, 2003:1288) and try to exclude our beliefs, assumptions, and worldviews by discussing these issues.

On the other side, our participant observation may affect our subjects' perceptions of the focal phenomena and their involvement with it. This situation arises through the double hermeneutic process (Giddens, 1993) and unavoidably challenge our subjectivity. We acknowledge that our findings do not reflect perfect objectivity or generalizability. However, we embrace critically intersubjective approach (Fay, 1996) while exploring the focused phenomena. We conduct triangulation (Yin, 1994) observations, interviews, and archival material to scrutinize and verify our data.

Observations: This study aimed to focus on sociomaterial practices, and these materials can be a physical layout, information technologies, medical equipment, and other artefacts. Therefore, observational data plays an essential role to capture materiality in the practices. Accordingly, one of the authors spent 152 hours in total between April 2017 – December 2018 to observe (DeWalt & DeWalt, 2011) interactions between social and material in the emergency departments of two hospitals. Total hours spent in Hospital A and Hospital B are nearly 88 and 64 respectively. The researcher also attended an on-site audit in Hospital A which was held by the local bodies of MoH in order to prepare the hospital to the on-site audit of the MoH and two pieces of training organized for the on-site auditors.

We had a hold on observations between November 2017 – January 2018 and August 2018 – October 2018. These three-month breaks helped us to realize possible shifts between routines and material changes. Moreover, the researcher held observations in different days (workdays and weekends) and shifts (morning, afternoon, evening and night) in order to capture possible varieties in daily activities.

During the observation period, extensive notes were taken to capture as much as details possible about the routines and human – material interactions. After each observation field notes written down to notebooks were transferred to electronic format. Moreover, before starting to each observation previous notes were read-through to question changes in the research setting.

Interviews: After our six pilot interviews, one of the authors conducted 40 semi-structured interviews (Fontana & Frey, 2005) as our field research unfolds. These interviews lasted between 15 – 110 minutes with an average of 45 minutes. Our interviews were held with managers, specialists, physicians, nurses, data entry clerks in hospitals, and undersecretary, general directors, head of departments, auditors and specialists in the MoH.

In Hospital A, distribution of the interviews was as such two managers, two specialists, four physicians, five nurses, three data entry clerks. In Hospital B, the researcher conducted interviews with two physicians, two nurses and three data entry clerks. These interviews help us to understand Moreover, five interviews with the on-site auditors and twelve interviews with the officers working at different levels of MoH were done. We interviewed more than once with three of the interviewees. Informal interviews were also conducted during the observations with hospital staff. All interviews were transcribed verbatim. Moreover, detailed notes regarding the gestures and the mimics were also taken and added to transcriptions.

Data analysis

In this study, we followed procedures of inductive theory building (Carspecken, 1996; Corbin & Strauss, 2008). While developing our practice-based approach (Feldman &

Orlikowski, 2011), we also get inspired by the methodologies followed in the literature. We review studies embracing practice-based perspective (e.g., Smets et al., 2012; Wright et al., 2017) and examining sociomateriality (e.g., Leonardi 2011, 2012; Glaser, 2017). We also looked for studies on organizational routines (e.g., Pentland & Feldman, 2005).

In the first step, we began to analyze questioned items in PS and POE, and analyze how these items evolved in between 2015 – 2018. We canvassed all of the questions and identified whether or not they remained, removed or modified.

In the second step, we identified processes and process related routines in the emergency departments according to our data. There are nine main processes which are shown in Table – 1.

1	Triage	6	Diagnosis
2	Patient admission	7	Treatment / Intervention
3	Visual inspection	8	Medical observation
4	Medical examination	9	Transfer / Admission / Discharge
5	Consultation		

Table -1

Another routine is the performance evaluation of emergency departments which relies on data gathered by several information systems and on-spot audits.

In the third step, we coded our observation and interview data for following clusters role of the human (manager, medical staff, data entry clerk and patients), social structure (profession, regulation, etc.), type of the material (physical layout, information technology, medical device and other artefacts), material structure (design, shape, substance, distance, interface, (in)capability), interaction pairs (social structure-practice, material structure-practice, practice-social structure, practice-material structure), interaction outcome (affordance, constrain), power type (episodic, systemic), and time frame of the recording (before the initiation of this study, mid of the study, end of the study).

In the fourth step, conceptual themes of power-based mechanisms appear according to interaction pairs, the outcome of the interaction and type of power.

In the fifth step, we analyze relations between changing and remaining parts of the PS and POE with the power-based mechanisms.

As this is an ongoing study, we have not been reached to the final accounts of our data. We summarize our early findings in Table-2 which may change when the study proceeds. According to our data analysis so far, we identified different forms of episodic and systemic power. Sources of these power-based mechanisms may rely on the humans or the materials at the research field.

Case Study

In this empirical study, we focused on emergency departments because when different branches of medicine are compared, in Turkey, emergency medicine is at the first place according to the total number of medical examinations among other departments. Nearly one fourth of all medical examinations take place at the emergency departments of public hospitals in 2017 (PHSR, 2017). So, emergency departments provide a substantial percentage of services in public hospitals and are appropriate to study reflections of a new managerial approach on practices in the Turkish healthcare field.

Moreover, Hospital A and Hospital B have large emergency departments which have high rankings regarding the number of emergency patients treated in 2017. In addition to this, nearly one third of patients of these hospitals came to emergency departments (PHSR, 2017).

In Turkey, emergency departments are work like polyclinics which provides general and special examination and treatment to patients. Whereas specialist physicians work at polyclinics, like ear, nose, and throat, internal diseases, cardiology; emergency medicine specialists work at emergency departments. Most Turkish citizens do not care to get service by a physician who has a particular knowledge on a particular disease and prefers emergency departments in case of any simple disease as there is no need to make an appointment and twenty-four-seven service opportunity. Moreover, emergency departments should take care of any patient applying to emergency departments according to Emergency Healthcare Services By-Law.

Patient satisfaction at emergency departments is also crucial for national political actors as they are one of the most important meeting points between public services and citizens. Therefore, MoH tries to regulate emergency departments as much efficient as they can. One of these regulation mechanisms is PS and POE which is a part of PS. PS and POE include questions that are defined according to regulations. These regulations, therefore questions in PS and POE, both define service standards and material requirements of emergency services. However, achieving or maintaining the intended consequences may or may not be possible because of local conditions arising from the social and the material characteristics. With the data we analyzed so far, we focus on one routine in the emergency departments of Hospital A and Hospital B: triage-patient admission. We explained the results of our analysis in 5.1. Conducting the study in two hospitals helped us to pinpoint variations and extreme variations (Corbin & Strauss, 2008), and identify power mechanisms. Especially neutralized and normalized power-based mechanism (Flemings & Spcier, 2014) requires such empirical data.

	Source and Target	Core Concept	Underlying Process	Empirical Data (Observations and Interviews)
Systemic	Material Structure > Sociomaterial Practice	Non-humanization	Automatization Self-generation	In the next year, the data source of Performance Scorecard will be changed from BHSM [Basic Health Statistics Module] to NHS [National Health System] in order to remove human factor (Fieldnotes, Training) HIMS [Hospital Information Management Systems] in all hospitals send their data to our database at night automatically (Interview, MoH)
	Material Structure > Sociomaterial Practice	Inhibition	Blockage Isolation	Door for ambulances is at a dead-end, nearly 50m away from the in-hospital road. There is a card-pass system and a security officer desk at the entrance (Fieldnotes, Hospital A) The door of ambulance entry is located next to an in-hospital road which combines main hospital building with a polyclinic building. The door is kept open, and there are sitting benches outside the entrance (Fieldnotes, Hospital B)
	Material Structure > Sociomaterial Practice	Inducement	Realizability Transparency	The triage desk is on the right-hand side when you enter the waiting hall, just next to the patient admission desk (Fieldnotes, Hospital A) The triage desk is on the right-hand side when you

				enter the entrance hall in a separate room. Patient admission desk is across the entrance door inside the hall (Fieldnotes, Hospital B)
	Social Structure > Sociomaterial Practice	Discipline	Profession Norm	Triage need to be performed by trained medical staff (Regulation, POE Guideline) A physician ordered a painkiller [carrying the risk of addiction] to apply a cancer patient. The nurse knowing this patient before informed the auxiliary head nurse. The auxiliary head nurse warned the physician responsible from the emergency department about the situation and asked to make a decision and if agree inform the physician to reassess his decision (Fieldnotes, Hospital A)
	Social Structure > Sociomaterial Practice	Domination	Sanction Statistics	In principle, the follow-up period should not exceed 24 hours in emergency departments (Regulation, Notice) Demographic distribution of an area affects the number of green area patients in emergency departments (Archival data, Statistical study) We created a new area called Green Area 2. 70% of patients coming to the emergency departments are not yellow area or red area patients (Archival data, News release of MoH)
Episodic	Sociomaterial Practice > Material Structure	Distort	Obtrude Falsify	[Reason of the] removal of the card-pass system might be that patients could not tolerate this. Ultimately {gesturing like "you know"}, our patients split the door {showing with hands opening a double-leaf door} and get in (Interview, Hospital A) The trainer showed a table showing mortality numbers in emergency departments and asked the trainees. Why do you think the mortality ratio of this hospital increased drastically? Because the data entry clerk started to record mortality numbers to BHSM (Fieldnotes, Training) Data entry clerk writes some dummy texts and numbers to the related fields during patient admission to pass the step-in hospital information system asking required information (Fieldnotes, Hospital B)
	Sociomaterial Practice > Social Structure	Influence	Convince Manipulate	Sometimes patients come without their ID card. Data entry clerk at the patient admission desk asks the patient his/her ID number and checks if the patient tells his/her father and mother's name, that appear in the screen correctly (Fieldnotes, Hospital A)

				Some patient's relatives talk with security officers to get in the yellow area which is restricted for more than one hospital attendant (Fieldnotes, Hospital B)
	Sociomaterial Practice > Social Structure	Force	Restraint Violence	Security officers are waiting at the entrance of green area and look for patients' queue numbers. Patients are allowed to get in if their turn comes (Fieldnotes, Hospital A) Security officer warned the patients to align the queue waiting in front of the physician rooms at the green area. (Fieldnotes, Hospital B) One of the nurse pipe-up with there are green area patients who have priority like an elder, pregnant, strong {with laughing} people. For example, they come with their eight relatives and order to give their patient priority. (Fieldnotes, Hospital A)

Table-2. Sample Codes from the Empirical Analysis

Power based mechanisms: Triage-patient admission

Triage can be considered as the first routine of an emergency department and is performed to classify emergency patients according to their emergency status. According to regulations, triage should be conducted by physician or medical staff who take triage training. Moreover, it should be before patient admission and recording patient to the HIMS. There are three primary color codes which can be briefly explained as Green - stable health status, and can wait, Yellow – serious health status, and should be examined and treated asap, Red – serious health status, and should move to resuscitation room.

Triage practice is *dominated* by law as the profile of the staff responsible from triage is defined. Moreover, this practice is also *disciplined* by professional norms. A physician explained it as:

> First thing in the emergency service is triage which is performed by medical staff (Interview, Hospital A)

However, during the field visits, we saw that there were shifts in the practice in two hospitals, and could be performed differently than as it is defined in the regulations and indicated by professionals. Then we focus on the human – material interactions in the practice and physical layout of emergency departments. According to our observations:

> The triage desk is on the right-hand side when you enter the waiting hall, just next to the patient admission desk. There is a separator between the triage desk and admission desk, but this separation ends before reaching the wall. So, the only separation is between desks, but it is possible to see and move for two people sitting behind the desks (Fieldnotes, Hospital A)

> The triage desk is on the right-hand side when you enter the entrance hall in a separate room. It is in the middle of a room with no conjugate artifact, and this desk is easily visible from the open door when you turn your head right. On the other hand, patient admission desk is across the entrance door inside the hall and nearly ten steps away from the door of triage room (Fieldnotes, Hospital B)

In Hospital A, we observed that when a patient enters the emergency department, he/she directly move towards patient admission desk instead of going to the triage as these two desks are side by side. The triage staffs working in this area can take breaks, and during those times data entry clerks take the responsibility of performing triage. Moreover, even the triage staff is sitting at his/her seat most of the patients are recorded directly to HIMS according to the triage evaluation of the data entry clerk. If a patient comes with uncommon symptoms, data entry clerk asks for advice of the medical staff, sitting just next to him/her, working at the triage desk. So, closed distance and accessibility of the triage staff *induces* this sociomaterial practice. When I asked the data entry clerk in which conditions you get advice from triage responsible, he answers as:

> We direct patients like chest pain, headache, dizziness, etc. to {showing the left-hand side} triage for blood pressure measurement. I cannot take this responsibility (Interview, Hospital A)

If the triage is performed to the patient his/her blood pressure, pulse rate and oxygen saturation are measured and written down to a small sheet (nearly one-eighth of an A4 page) with the other symptoms of the patient. This triage sheet is then given to the patient which he/she bring to the examination room. Whether the triage is performed or not, the patient is recorded to the HIMS in any case. Following that he/she take a queue number (let's say this is a green area patient) and wait for his/her examination at rooms in the green area. In these rooms, there are patient forms which are composed of two sided two pages (A4 size) and are in green color indicating the patient's triage status. If the patient has any small triage sheet, the vital signs data in this sheet is copied to the patient form.

In Hospital B, the physical layout of the emergency department is different. The triage desk is far away from the patient admission desk, and the desk is in the middle of a room with no connection to any artefact. Moreover, this desk is easily seen by the open door. Different than Hospital A, in Hospital B when you enter from the main door, there are not any desks to sit and wait. The entrance hall is a nearly 50m2 with nothing but only patient admission desk. When a patient enters from the emergency door if he/she realizes from the signs that triage room is at the right-hand side and if he/she knows that triage is the first step of an emergency service, he/she move towards this room. However, the central location of the admission desk could be fallacious, and patients can move towards this direction by-passing the triage. Even in that case, data entry clerk shows the triage room to the patient and asks to perform triage first. We observed that this is not because of the complete obedience to rules and norms but material inhibition.

In Hospital B, different than Hospital A, patient forms (two sided two pages with a green heading) for green area patients are located only at the triage desk. Also, there is not any form (like the small sheet in Hospital A) in emergency service that could be used to record patient data. So, non-availability of such a form *inhibits* directly recording patient to the HIMS. The distance between the admission desk and triage desk also inhibits the emergence of a practice similar to the on in Hospital A. Moreover, the location of the triage desk provokes surveillance of the medical staff. This transparency *induces* him/her to perform the practice due to the rules and norms.

Other than our observations, we also asked how triage is performed during our interviews. One the nurse answered this question as:

> This building had only one floor two years ago [mentioning 2016]. This second floor was built later on. …While this building was only one floor, the triage and the admission were next to each other now they are separate. The triage area was in front of the current place of CS [cardiovascular surgery] downstairs. During those days if the emergency service is crowded data entry clerks also perform triage, and we do not check for vitals (Interview, Hospital B)

As informed by the interviewee this separation triggers *inhibiting* triage done by data entry clerks. Moreover, we also question if this new design of the layout is an inscription of an

institution (Thornton, 2004) in order to conform to the triage practice introduced by the law. However, another observation and interview also falsify this.

As indicated in the interview, Hospital B has two floors now, and there is the other entrance at the basement which was the main entrance before second floor's construction and, now, is named as ambulance entrance. Whereas the name is ambulance entrance outpatients sometimes use this entrance to enter the building. At this floor, there is a corridor behind of which a yellow area is located. In front of this yellow area, there is a patient admission desk. During an interview, data entry clerk at this desk mentioned that:

> Sometimes patients do not enter from the door at the upstairs and use the door on this floor. In that case, in order to not to direct the patient upstairs, we need to perform triage (Interview, Hospital B)
>
> There is a bulk of empty yellow patient forms [two sided two pages with yellow heading] placed on the table (Fieldnotes, Hospital B)

Accordingly, we can argue that physical layout is one of the factors that participate in the emergence or extinguishing of practices through exercising power.

We cannot argue that in every emergency department there are shifts from the conventional triage practice as this case study is limited with two samples. However, changes in the POE questions and our interviews at the MoH supports the claim that such shifts in the practice aggregate among the field and trigger an institutional change. According to our analysis, the central question "Is triage performed at second and third level emergency departments?" remained in between 2015-2018 in the question sets of POE. However, a new sub-question was added to this main question in 2018 "Triage should be performed before patient admission." When we asked the reason of this change a responsible answered this question as:

> Before admission, vital signs of all patients need to be checked at triage area. However, this was not performed (Interview, MoH)

As it is indicated in the literature everyday practices can trigger changes in institutions (Smets et al., 2012). With this empirical example, we show that one the reason for such changes could be very material properties participating in everyday organizational practices.

Conclusion

There is a and involves the bidirectional exercise of power between practice and its controlling mechanisms. On the one hand, social and material structures enacted as a regulatory mechanism of practices and, on the other hand, practices carry the capacity to change these mechanisms (Lawrence, 2008). Whereas extant literature focuses on the social side of the relations between power and institutions, the exercise of power itself is a material phenomenon (Foucault, 1980) and examining materiality is also crucial to understand and explain how power operates to change and maintain institutions.

In this paper, we point out this research area and investigate it through a case study in the Turkish healthcare field. Although institutions have normative, regulative and cognitive pillars (Scott, 1995; 2000), we focused on the regulative pillar that comes out as many legislations which are crystallized in PS and traced changes in PS to capture the institutional change in the field.

Our early findings highlight two main types of power-based mechanisms as systemic and episodic with social and material underpinnings. While the systemic sources of power arising from social and material structures are observed as patterns of interactions between human – human and human – material dyads, episodic powers are exercised during individual interactions between the same dyads in order to replicate or revise practices. These episodic powers, moreover, can take the form of resistance that comes into existence in both social and material realms.

Moreover, power-based mechanisms related to material structures that we find out in our preliminary results provide us insights about how these power-based mechanisms participate in maintenance and change of institutions. These power-based mechanisms can trigger unintended or improvised practices that can lead to changes in institutions.

References

Akdağ, R. (2009). Health Transformation Program in Turkey, Progress Report January 2009. Ministry of Health, Ankara.

Aksoy, B. (2007). The Role of a Professional Association in Instititutional Change: The case of Turkish Health Field. Dissertation. Başkent University, Institute of Social Sciences, Ankara.

Archer, M. S. (1995). Realist social theory: The morphogenetic approach. Cambridge: Cambridge University Press.

Atkinson, P., Coffey, A., Delamont, S., Lofland, J., & Lofland, L. (2001). Handbook of ethnography. London: SAGE Publication.

Barad, K. (2003). Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. Signs 28(3), 801–831.

Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: studying the links between action and institution. Organization Studies, 1(18), 93–117.

Barnes, B. (2001). Practice as collective action. In Schatzki, T. R., Cetina, K. K., & Savigny, E. V. (Eds). The Practice Turn in Contemporary Theory (pp. 37–49). London: Routledge

Boxenbaum, E., & Pedersen, J.S. (2009) Scandinavian institutionalism – a case of institutional work. In Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (Eds.), Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations. (pp. 1-28). Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

Bump, J., Sparkes, S., Tatar, M., & Çelik, Y. (2014). Turkey one the Way of Universal Health Coverage Through the Heath Transformation Program (2003-13), In Aran, M., & Rokx, C. (Eds.). Washington: The World Bank.

Carspecken, P.F. (1996). Critical Ethnography in Educational Research: A Theoretical and Practical Guide. London: Routledge

Clegg, S. R., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006). Power and Organizations, In Huff A. S., Schneider, B., & Taylor, M. S (Eds.), London. Sage Publications.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). Basics of qualitative research (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Denzin, N. & Lincoln, Y.S. (2005). Introduction: the discipline and practice of qualitative research, In Denzin, N., & Lincoln, Y.S. (Eds.), The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd ed.) (pp. 1–32). Thousand Oaks, CA: Sage

DeWalt, K.M., & DeWalt, B. R. (2011). Participant observation: A guide for fieldworkers (2nd ed.). New York: Altamira Press (A division of Rowman & Littlefield).

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. Academy of Management Journal, 50, 25-32.

Emirbayer, M., A. Mische. (1998). What is agency?. American Journal of Sociology, 103(4), 962–1023.

Fay, B. (1996). Contemporary philosophy of social science: A multicultural approach. Oxford: Blackwell.

Feldman, M.S., & Orlikowski, W.J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. Organization Science, 22: 1240–1253.

Fleming, P., & Spicer, A. (2014). Power in Management and Organization Science. The Academy of Management Annals, 8 (1), 237–298.

Flick, U. (2008). Designing qualitative research (Vol. 1). London, England: Sage.

Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S (Eds.), The Sage Handbook of Qualitative Research (3rd ed.) (pp. 695–728). Thousand Oaks, CA: Sage.

Foucault, M. (1980). Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings 1972–1977. Gordon, C. (Ed.). Brighton: Harvester Press.

Friedland, R., & Alford., R.R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In Powell, W.W., DiMaggio, P.J. (Eds.). The New Institutionalism in Organizational Analysis (pp. 232–263). Chicago: University of Chicago Press.

Giddens, A. (1984). The constitution of society. Berkeley, CA.: University of California Press.

Giddens, A. (1993). New Rules of Sociological Method (Second Edition). CA.: Stanford University Press.

Glaser, V.L. (2017). Design Performances: How Organizations Inscribe Artifacts to Change Routines. Academy of Management Journal, 60 (6), 2126–2154.

Hardy, C., & Phillips, N. (2004). Discourse and Power. In Grant, D., Hardy, C., Oswick, C., & Putnam, L. (Eds.). The SAGE Handbook of Organizational Discourse (pp. 299–317). London: SAGE Publications Ltd.

Hitt, M. A., Beamish, P. W., Jackson, S. E., & Mathieu, J. E. (2007). Building theoretical and empirical bridges across levels: Multilevel research in management. Academy of Management Journal, 50 (6), 1385–1399.

Hultin, L., & Mähring, M. (2014). Visualizing institutional logics in sociomaterial practices. Information and Organization, 24, 129–155.

Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice: An activity-based approach. London: Sage.

Jepperson, R.L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. In Powell, W.W., & DiMaggio, P.J. (Eds.), The new institutionalism in organizational analysis. (pp. 143-163). Chicago: University of Chicago Press.
Johnson, P., & Duberley, J. (2003). Reflexivity in management research. Journal of Management Studies, 40, 1279-1303.
Jones, C., & Masa, F. G. (2013). From Novel Practice to Consecrated Exemplar: Unity Temple as a Case of Institutional Evangelizing. Organization Studies, 34 (8), 1099–1136.
Jones, C., Maoret, M., Massa, F. G., & Svejenova, S. (2012). Rebels with a cause: Formation, contestation, and expansion of the de novo category "modern architecture," 1870–1975. Organization Science, 23, 1523–1545.
Kellogg, K. C. (2009). Operating Room: Relational Spaces and Microinstitutional Change in Surgery. American Journal of Sociology, 115(3), 657-711.
Labatut, J., Aggeri, F., & Girard, N. (2012). Discipline and Change: How Technologies and Organizational Routines Interact in New Practice Creation. Organization Studies, 33(1), 39–69.
Latour, B. (1991). Technology is society made durable. In Law, J. (Eds.), A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination, (pp. 103–131), London: Routledge
Lawrence, T. B. (2008). Power, Institutions and Organizations, In Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (Eds.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (pp. 170–198). London: SAGE Publications.
Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In Clegg, S.R., Hardy, C., Lawrence, T.B., & Nord, W.R. (Eds.), Handbook of Organizational Studies (2nd edition) (pp. 215–254). London: SAGE Publications.
Lawrence, T. B., Leca, B., & Zilber, T. B. (2013). Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues. Organization Studies, 34(8), 1023–1033.
Lawrence, T. B., Winn, M. I., & Jennings, P. D. (2001). The temporal dynamics of institutionalization. Academy of Management Review, 26 (4), 624-644.
Lawrence, T.B., & Phillips, N. (2004). From Moby Dick to Free Willy: Macro-cultural discourse and institutional entrepreneurship in emerging institutional fields. Organization, 11 (5), 689–711.
Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. MIS Quarterly, 35(1), 147–167.
Leonardi, P. M. (2012). Car crashes without cars: Lessons about simulation technology and organizational change from automotive design. Cambridge, MA: MIT Press.
Leonardi, P. M. (2013). Theoretical foundations for the study of sociomateriality. Information and Organization, 23, 59–76.
Leonardi, P., & Barley, S.R. (2010). What's under construction here? Social action, materiality, and power in constructivist studies of technology and organizing. Academy of Management Annals, 4 (1), 1–51.
Ministry of Health (MoH). (2014). Strategic Plan 2014-2018.
Monteiro, P., & Nicolini, D. (2015). Recovering Materiality in Institutional Work: Prizes as an Assemblage of Human and Material Entities. Journal of Management Inquiry, 24(1), 61–81.
Munir, K.A. (2014). A Loss of Power in Institutional Theory. Journal of Management Inquiry, 24 (1), 90-92.
Mutch, A., (2013). Sociomateriality — Taking the wrong turning?. Information and Organization, 23, 28–40.
Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work, Organization Studies, 28, 1435–1448.
Orlikowski, W. J., & Scott, S.V. (2008). Sociomateriality: Challenging the Separation of Technology, Work and Organization. The Academy of Management Annals, 2(1), 433–474.
Orlikowski, W.J. (2002). Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. Organization Science, 13, 249-273.
Orlikowski, W.J., & Barley, S. (2001). Technology and institutions: What can research on information technology and research on organizations learn from each other? MIS Quarterly, 25, 145–165.
Özseven, M., Danışman, A., & Bingöl, A.S. (2014). Transformation or Development?: Towards a New Institutional Logic in the Management of Public Hospitals. ODTÜ Gelişme Dergisi, 41, 119-150.
Pentland, B.T., & Feldman, M.S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. Industrial and Corporate Change, 14: 793–815.
Petrakaki, D., Klecun, E., & Cornford, T. (2016). Changes in healthcare professional work afforded by technology: the introduction of a national electronic patient record in an English hospital. Organization, 23 (2), 206–226.
Phillips, N., Lawrence, T.B., & Hardy, C. (2004). Discourse and institutions. Academy of Management Review, 29, 635–652.
Powell, W. W., & Colyvas J.A. (2008). Microfoundations of Institutional Theory, In Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (Eds.), The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism (pp. 276–299). London: SAGE Publications.
Public Hospitals Statistics Report (PHSR). (2017). Ministry of Health (General Directorate of Public Hospitals).
Rashid, M., Caine, V., & Goez, H. (2015). The Encounters and Challenges of Ethnography as a Methodology in Health Research. International Journal of Qualitative Methods, 1-16.
Schatzki, T. R. (2001). Practice mind-ed orders. In Schatzki, T. R., Cetina, K. K., & Savigny, E. V. (Eds). The Practice Turn in Contemporary Theory (pp. 50–63). London: Routledge
Scott, W. R. (1995). Institutions and Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott, W.R. (2000). Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care. Chicago: University of Chicago Press.

Scott, W.R. (2003). Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. Industrial and Corporate Change, 12(4), 879-894.

Seo, M.-G., & Creed, W.E.D. (2002). Institutional contradictions, praxis and institutional change: A dialectical perspective. Academy of Management Review, 27(2), 222–247.

Smets, M., Morris, T., & Greenwood, R. (2012). From Practice to Field: A Multilevel Model of Practice-Driven Institutional Change. Academy of Management Journal, 55 (4), 877-904.

Suchman, L. (2002). Located accountabilities in technology production. Scandinavian Journal of Information Systems, 14(2), 91–105.

Thornton, P. (2004). Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing. Stanford, CA: Stanford University Press

Tuncalp, D. (2016). Questioning the ontology of Sociomateriality: A critical realist perspective. Management Decision, 54(5), 1073-1087.

Ülgü, M., (2008). Improvements in Hospital Information Systems. Ministry of Health (Department of Information Technologies) Presentation, Antalya

Wright, A.L., Zammuto, R.F., & Liesch, P.W. (2017). Maintaining the Values of A Profession: Institutional Work and Moral Emotions in The Emergency Department. Academy of Management Journal, 60 (1), 200–237.

Yin, R. K. (1994). Case study research: Design and methods (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications.

ADAPTATION OF CORPORATE POLITICAL TIES TO RADICAL POLITICAL CHANGE AND ITS PERFORMANCE IMPLICATIONS: THE CASE OF TURKISH INDUSTRIAL ENTERPRISES, 1999-2010

Şükrü Özen
Izmir University of Economics
ozen.sukru@ieu.edu.tr

Çetin Önder
Ankara University of Social Sciences
cetin.onder@asbu.edu.tr

Abstract

This study develops and empirically tests a conceptual framework addressing how political connections of Turkish industrial companies transform after change in government and their influence on firm performance. Empirical tests were done using data about companies listed in ISO 500 ranking in 2000 and the ruling and opposition parties seated in Turkish Grand National Assembly (TBMM) in the years 1999 and 2007. Findings show that companies displayed considerable flexibility in transforming their ties to ruling and oppositional parties after political change. Results also show that in the 2000-2002 period, personal connections to ruling parties positively influenced firm performance while the influence of personal connections with opposition parties was negative. Besides, institutional connections with ruling parties in the same period influenced performance negatively. In the 2008-2010 period, political connections were not significantly related to performance.

Keywords: Corporate political ties, political parties, government change, firm performance, resource dependence.

Introduction

In this paper we investigate adaptation of corporate political ties to radical political change and how this influences organizational performance. We address the corporate political ties (CPT) literature (e.g, Faccio, 2006; Sun, Mellahi, and Wright, 2012), which typically investigates performance or strategy implications of corporate ties to the state or political parties where statist polities (Jepperson and Meyer, 1991) or state-dependent business systems (Whitley, 2000) prevail. In these systems the state or the ruling political party tends to directly intervene in markets through particularistic policies, generating opportunities for establishment of new business organizations as well as shaping the performance of preexisting ones. Thus, in contrast to majority of institutional studies that depict an arm's length state that functions predominantly as a rationalizing actor, the CPT literature usually examines personal or somewhat formalized ties between business people and those ruling the state. Explanatory frameworks presented in this literature mostly concern performance or strategy outcomes of these ties (e.g., Zhu and Chung, 2014), as well as the less frequently studied mechanisms through which these outcomes unfold (e.g., Haveman, Jia, Shi, and Wang, 2018), contingencies that shape efficacy of ties (e.g., Zheng, Singh, and Chung, 2017), or antecedents of ties (e.g., Wang, Du, and Marquis, 2018).

Although the nature and significance of corporate political ties derives from characteristics of the polity and the business system, this literature does not directly address how these ties are adapted to change in them and how this influences organizational performance. Specifically, we wish to examine what happens to preexisting ties to ruling or opposition parties after these parties change roles as a result of radical political change. For that purpose, we present a conceptual framework addressing corporate political ties in Turkey. Turkey endorsed capitalism and parliamentary democracy relatively early on. Nevertheless, Turkey's political system has been semi-authoritarian and its economy evolved under a state-dependent business system in which a strong state actively coordinated and controlled economic activity (Buğra, 1994; Heper, 1974; Sunar, 1974). However, the state never acted as an impartial mediator between social groups with conflicting interests but rather nurtured particularistic relations (Özen, 2014; Özen and Akkemik, 2012). Thus, connections to the state has always been a prime driver of organizational strategy and performance (see Buğra, 1994: 22). Our framework

capitalizes on an opportunity provided by radical political change in Turkey that took place in 2002, when the formerly miniscule Islamist movement came to power. In less than a decade Islamists secured their grip on power and managed to oust civilian and military elements of the secularist elite. With the help of our conceptual framework we wish to examine (1) whether firms that existed prior to political change adapted their political tie strategy to the new circumstances, and (2) whether ties before and after the change relate to financial performance.

Conceptual Framework and Hypotheses

Based on the CPT (Marquis and Raynard, 2015; Lawton, McGuire, and Rajwani, 2013; Sun et al., 2012) and network literatures (Gulati, Dialdin, and Wang, 2005) as well as relevant studies on Turkey (e.g., Özcan and Gündüz, 2015; Buğra and Savaşkan, 2015), we first reason that private enterprises may be connected to ruling or opposition parties to varying extents. We distinguish between non-existent, weak, and strong connections, leading to a 3-by-3 matrix of potential connections to ruling or opposition parties. Thus, potential connection strategies range from no connections to ruling and opposition parties to very strong connections to them. Then, we predict change in connection strategies after radical change in the political environment (i.e., when ruling and opposition parties switch roles). We argue that when change occurs, organizations will experience some difficulty in adjusting their tie strategies. Most importantly, we argue that weak (strong) ties to any one party are unlikely to be transformed into strong (weak) ones to the same party, as organizations can only make incremental changes in their tie strategies. This is because (1) companies with formerly weak ties may not be able to build strong ones because doing that would require trust building and involve risk of looking inconsistent and opportunistic in the public eye, (2) firms cannot break their formerly strong ties because these ties create a lock-in effect.

Next, we theorize how tie strategies influence organizational performance before and after radical political change. We conceive organizational performance as financial performance, using Return on Assets (ROA) as the key measure. We propose that three mechanisms govern the relationships between tie strategies and financial performance: (1) rewarding, (2) punishing, and (3) distancing. For instance, the ruling party would reward companies with exclusive ties to it by providing them with resources while punishing those companies with ties to oppositional parties only. The extent of rewarding or punishing will be positively related to the strength of these political ties. Distancing mechanism operates when companies use a portfolio of ties strategy, that is when they are connected to both ruling and opposition parties. For instance, when a company has ties with both ruling and opposition parties, its former ties will contribute less to financial performance because the ruling party will have reservations regarding that company due to its latter ties. Based on these arguments we developed the hypotheses depicted in Table 1.

Table 1. Hypotheses on the Adaptation of Tie Strategies to Government Change and its Influence on Firm Performance

Hypotheses	**Political tie strategy when Political Party Y is in power (Political Party X in in opposition)**	**Strategy's influence on performance (in comparison with base performance)**	**Adaptation of tie strategy when Political Party X is in power (Political Party Y is in opposition)**	**Strategy's influence on performance (in comparison with base performance)**
1	No ties with any party	Base performance	No change	Base performance
2	Weak ties with Y	Slightly positive	Weak ties with X	Slightly positive
3	Strong ties with Y	Highly positive	Strong ties with Y and weak ties with X	Slightly negative
4	Weak ties with X	Slightly negative	Strong ties with X	Highly positive
5	Weak ties with both Y and X	No difference	Strong ties with X	Highly positive

6	Strong ties with Y and weak ties with X	Slightly positive	Strong ties with both Y and X	No difference
7	Strong ties with X	Highly negative	Strong ties with X	Highly positive
8	Strong ties with X and weak ties with Y	Slightly negative	Strong ties with X	Highly positive
9	Strong ties with both X and Y	No difference	Strong ties with both X and Y	No difference

Methodology

Our empirical data concerns political ties and financial performance of firms listed under the so-called ISO 500 List, a ranking of 500 largest industrial establishments in Turkey, annually published by the Istanbul Chamber of Industry (ISO). We sampled firms that made it into the list in the year 2000. After excluding firms with a majority public ownership and those that did not have their names issued, we ended up with a list of 453 firms. We first collected systematic information on shareholders and board members of these firms for the years 1999 and 2007. Then, we compiled data regarding their financial performance and other characteristics (as well as the characteristics of their industry) for the years 2000-2002 and 2008-2010. We also compiled information about all leading members of all political parties that were represented in the national assembly in the years 1999 and 2007. Next, we coded data about political ties of firms. To this end, we first searched the online archives of two national newspapers (Cumhuriyet and Milliyet) to see whether shareholders or board members of companies in the sample met any politician whose name was in our list. This enabled us to code data about the number of times a representative of a company met a politician. That meeting was almost always due to an informal occasion such as an opening ceremony. We also matched the names in our lists of businesspeople and politicians to see if the same person assumed both roles. This way, we were able code formal ties, such as when a person sits on the board of a company and is at the same time a deputy.

We ran two different analyses. In the first, we predict whether ties before political change predict those after change, controlling for other factors. As Turkish companies are typically members of family business groups and also have common shareholders or board members, we ran these analyses at the business group level. We used varying sets of control variables at the group level, most importantly membership in rival business associations of MÜSİAD, TUSKON, and TÜSİAD, and whether the firm was a member of one of three distinctive business groups (namely, DOGAN, OYAK, and ISBANK), as well as number of industrial firms in the business group and whether business groups owners are non-Muslim. Because our dependent variable (number of ties) is a count variable, we used negative binomial regression method. In the second analysis, we investigate the relationship between political ties and financial performance across two periods. For the first period, we associate ties captured for the year 1999 to predict performance in the following three years (2000, 2001, and 2002), as performance implications of ties may unfold over a couple of years rather than a single one. Similarly, for the second period, we associate ties established in the year 2007 to performance in the years 2008, 2009, and 2010.

In this second round of analyses we use a number of firm-, industry-, and group-level control variables as well as controls for the macro-economic environment. At the firm or business-group level we measured age, size (using both number of employees and sales as indicators), number of industrial firms in the business group, whether majority shareholders are non-Muslim, foreign ownership ratio, public ownership ratio, debt ratio, whether the firm was losing money when it was sampled, export ratio, stock exchange listing, membership in rival business associations of MÜSİAD, TUSKON, and TÜSİAD, whether the firm was a member of one of three distinctive business groups (namely, DOGAN, OYAK, and ISBANK). At the industry level we measured concentration ratio, public share in the industry, internationalization of the industry, and unionization rate. As to the macro-economic environment we controlled for change in industrial GDP. Because our dependent variable is continuous we used linear regression. To control for unobserved factors at the firm, industry, and group levels we opted for mixed effects regression.

Preliminary Findings

Table 2 and 3 report findings from regression analysis of adaptation of political ties to political change. In Table 1, we report findings from regression analysis predicting ties to the ruling party after political change. Findings from Model 1 reveal that business groups with stronger ties to the ruling party before political change had stronger ties to the ruling party after change. Likewise, Model 2 shows that groups with stronger ties to the opposition party before change had stronger ties to the ruling party. Entering both predictors renders their coefficients insignificant (Model 3) due to collinearity but their direction remains positive. In Table 3, our models predict ties to the opposition party after political change. Both ties to the ruling party and ties to the opposition party before change relate to this variable positively (Model 4 and 5). Once again, inclusion of both (Model 6) renders their coefficient insignificant, leaving their signs unchanged. Contrary to our predictions, these findings reveal groups had significant leeway in adapting their ties to ruling and opposition parties.

Table 2. Negative binomial regression analysis of adaptation of political ties, 1999-2007 (Dependent variable: Ties to ruling party in 2007)

Variable	Model 1		Model 2		Model 3	
	β	SE	β	SE	β	SE
Personal ties to ruling party in 1999	.094*	.042			.046	.059
Personal ties to opposition party in 1999			.280*	.120	.199	.167
Number of group members	.147***	.034	.168***	.027	.150***	.035
Non-Muslim	-.555	.994	-.530	.994	-.534	.995
MUSIAD membership	1.516***	.399	1.219***	.403	1.349**	.435
TUSKON membership	.210	.465	.387	.463	.325	.474
TUSIAD membership	.417	.284	.417	.281	.441	.283
DOGAN Group	2.469***	.438	2.588***	.410	2.450***	.442
OYAK Group	-	-	-	-	-	-
ISBANK Group	-	-	-	-	-	-
Constant	-1.445***	.190	-1.494***	.195	-1.478***	.194
Number of observations	278		278		278	
Overdispersion	Constant		Constant		Constant	
Loglikelihood	-220.701		-220.365		-220.076	
χ2	61.990***		62.660***		63.240***	
Degrees of freedom	7		7		8	
*p<.05. **p<.01. ***p<.001						

Table 3. Negative binomial regression analysis of adaptation of political ties, 1999-2007 (Dependent variable: Ties to opposition party in 2007)

Variable	Model 4		Model 5		Model 6	
	β	SE	β	SE	β	SE
Personal ties to ruling party in 1999	.242***	.059			.142	.086
Personal ties to opposition party in 1999			.719***	.201	.474	.309
Number of group members	.017	.052	.073	.045	.016	.052
Non-Muslim	-	-	-	-	-	-

MUSIAD membership	-	-	-	-	-	-
TUSKON membership	-	-	-	-	-	-
TUSIAD membership	1.390*	.555	1.234*	.527	1.402*	.553
DOGAN Group	1.952**	.615	2.335***	.580	1.894**	.604
OYAK Group	1.419	1.044	2.029	1.061	1.785	1.078
ISBANK Group	-	-	-	-	-	-
Constant	-3.398***	.424	-3.459***	.423	-3.498***	.433
Number of observations	278		278		278	
Overdispersion	Constant		Constant		Constant	
Loglikelihood	-72.990		-73.528		-72.143	
$\chi 2$	34.210***		33.130***		35.900***	
Degrees of freedom	5		5		6	
*p<.05. **p<.01. ***p<.001						

Table 4 reports findings from regression analysis of financial performance, operationalized as ROA. Model 7 predicts financial performance between 2000 and 2002 and Model 8 predicts performance between 2008 and 2010. Findings from Model 7 reveal that ties to ruling parties positively influenced ROA before political change, whereas the influence of ties to the opposition parties was negative. In these analyses we were also able incorporate formal ties between firms and political parties. Surprisingly, in the period before political change formal ties to the ruling party influenced ROA negatively. Findings from Model 8 reveal no significant relationships between political ties and firm performance.

Table 4. Mixed effects linear regression analysis of return on assets (ROA) (2000-2002 and 2008-2010)

Variable	Model 7 (2000-2002)		Model 8 (2008-2010)	
	β	SE	β	SE
Personal ties to the ruling party	0.013*	0.005	-0.001	0.003
Personal ties to the opposition party	-0.047***	0.013	0.006	0.010
Formal ties to the ruling party	-0.094*	0.042	0.033	0.039
Formal ties to the opposition party	-0.009	0.054	0.007	0.049
Ln(age)	0.022*	0.010	0.015	0.010
Ln(sales)	0.018*	0.008	0.020***	0.006
Ln(number of employees)	-0.014	0.008	-0.002	0.005
Number of industrial firms in group	-0.001	0.003	0.001	0.002
Non-Muslim	-0.020	0.041	0.012	0.031
Share of foreign owners	0.001***	0.000	0.000	0.000
Public share	0.003	0.002	0.000	0.002
Debt ratio	-0.198***	0.020	-0.101***	0.017
Losing money when sampled	-0.183***	0.017	-0.022	0.012
Export ratio	0.033	0.018	0.008	0.008
Listed in stock market	-0.050***	0.015	-0.012	0.010
MUSIAD membership	0.019	0.032	0.037	0.021

TUSKON membership	-0.005	0.027	0.001	0.018
TÜSİAD membership	-0.011	0.015	-0.004	0.011
DOGAN Group	0.078	0.062	-0.018	0.052
OYAK Group	0.111*	0.056	0.134***	0.035
ISBANK Group	-0.020	0.043	0.007	0.031
Concentration ratio	0.082	0.062	0.035	0.066
State dependence of sector	0.028	0.062	-0.092	0.049
Public share in the sector	-0.002	0.061	0.243	0.076
Internationalization of the sector	-0.054	0.044	0.038	0.028
Unionization	0.027	0.054	-0.044	0.038
Industrial GDP change	0.004***	0.001	0.001	0.000
Constant	-0.110	0.128	-0.337**	0.103
Number of observations		1,176		811
Firm random effects		Yes		Yes
Group random effects		Yes		Yes
Sector random effects		Yes		Yes
Loglikelihood		367.650		725.084
Wald $\chi 2$		494.310***		155.970***
Degrees of freedom		27		27
*p<.05. **p<.01. ***p<.001				

Tentative Conclusions

In this paper, we empirically test hypotheses as to how corporate political ties to ruling and opposition parties evolve after radical political change and how these ties relate to financial performance. Although our hypotheses feature political ties as sticky, our empirical findings reveal that firms may have considerable leeway towards adapting them to new circumstances. Firms with stronger ties to ruling or opposition parties before change were more likely to have ties to these parties after the change even though they switched roles. We find some support regarding the impact of political ties on financial performance. As expected, ties to the ruling party relates positively to performance and ties to the opposition party relate negatively to performance in the period prior to radical political change. These results show that the mechanisms of rewarding, punishing, and distancing were at work, at least in this period. Although firms with stronger ties to ruling or opposition party before change continued their strategies in the following period, in this period ties do not relate significantly to financial performance. This may have been because in this latter period government's economic focus was not on industry but other sectors, such as healthcare, energy, and construction, which are not represented in our sample.

References

Buğra, A. (1994). *Devlet ve işadamları*. İstanbul: İletişim.

Buğra, A. and Savaşkan, O. (2015). *Türkiye'de yeni kapitalizm: Siyaset, din ve iş dünyası*. İletişim: İstanbul.

Faccio, M. (2006). Politically connected firms. *American Economic Review*, 96 (1), 369-386.

Gulati, R., Dialdin, D. A., Wang, L. (2005). Organizational networks. In Baum, J. A. C. (ed) *The Blackwell companion to organizations* (pp. 281-303). Oxford: Blackwell.

Haveman, H. A., Jia, N., Shi, J., and Wang, Y. (2017). The dynamics of political embeddedness in China. *Administrative Science Quarterly*, 62 (1), 67-104.

Heper, M. (1974). *Bürokratik yönetim geleneği: Osmanlı İmparatorluğu ve Türkiye Cumhuriyeti'nde gelişim ve niteliği*. Ankara: ODTÜ Yayınları.

Jepperson, R.L., and Meyer, J.W. (1991). The public order and the construction of formal organizations. In W.W. Powell and P.J. DiMaggio (eds), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 204–231). Chicago: University of Chicago Press.

Lawton, T., McGuire, S., and Rajwani, T. (2013). Corporate political activity: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 86–105.

Marquis, M. C. and Raynard, M. (2015). Institutional strategies in emerging markets. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 291–335.

Özcan G. B. and Gündüz, U. (2015). Political connectedness and business performance: Evidence from Turkish industry rankings. *Business and Politics*, 17(1), 41-73.

Özen, Ş. (2014). Recontextualising the new institutional conception of the state to the Turkish case. In R. Westwood, G. Jack, F. Khan and M. Frenkel (eds.) *Core-periphery relations and organisation studies*, (pp.79-99). Palgrave Macmillan UK,.

Özen, Ş., and Akkemik, K. A. (2012). Does illegitimate corporate behavior follow the forms of polity? The Turkish experience. *Journal of Management Studies*, 49 (3), 515-537.

Sun, P., Mellahi, K., and Wright, M. (2012). The contingent value of corporate political ties. *Academy of Management Perspectives*, *26*, 68-82.

Sunar, İ. (1974). *State and society in the politics of Turkey's development*. Ankara: The Faculty of Political Science.

Wang, D., Du, F., and Marquis, C. (in press). Defending Mao's dream: How politicians' ideological imprinting affects firms' political appointment in China. *Academy of Management Journal.*

Whitley, R. (2000). *Divergent capitalisms: The social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press.

Zheng, W., Singh, K., and Chung, C. N. (2017). Ties to unbind: Political ties and firm sell-offs during institutional transition. *Journal of Management*, 43 (7), 2005-2036.

Zhu, H., Chung, C-N. 2014. Portfolios of political ties and business group strategy in emerging economies: Evidence from Taiwan. *Administrative Science Quarterly*, 59 (4), 599-638.